

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

SUKUPUOLIKIINTIÖT JA YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu –tutkielma
Syyskuu 2014
Ohjaaja: Petri Vehmanen

Noora Hirvelä

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	3
1.3 Tutkimusmenetelmät	5
1.4 Tutkimuksen kulku	7
2 NAISET JA JOHTAMINEN	8
2.1 Naisjohtajuus	8
2.1.1 Sukupuolierot ja johtaminen	8
2.1.2 Naiset yritysten johdossa	10
2.1.3 Lasikatto	13
2.2 Institutionaaliset tekijät	14
2.2.1 Sukupuolikiintiöt tasa-arvon edistämisen välineenä	14
2.2.2 Norjan kiintiölaki	19
3 SUORITUSKYKY, KANNATTAVUUS JA MONIMUOTOISUUS	23
3.1 Yrityksen suorituskyky	23
3.2 Yrityksen kannattavuus ja sen mittaaminen	24
3.3 Monimuotoisuus ja ryhmän suorituskyky	26
3.3.1 Monimuotoisuus	26
3.3.2 Monimuotoisuuden vaikutus suorituskykyyn	27
3.4 Aikaisemmat tutkimukset	32
4 EMPIIRINEN AINEISTO JA ANALYSOINTI	37
4.1 Empiirinen aineisto	37
4.1.1 Aineiston hankinta	38
4.1.2 Aineiston muodostuminen	40
4.1.3 Analysointimenetelmä	41
4.1.4 Tunnusluvut	42
4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	43
5 TULOKSET	47
5.1 Kuvaukset tilastoista	47
5.2 Sukupuolikiintiöiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen	53
5.2.1 Korrelaatiotestaus	53
5.2.2 Regressioanalyysi	57
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	61
6.1 Yhteenveto tuloksista	61
6.2 Tutkimuksen rajoitteet	63
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	64
LÄHTEET	66
LIITEET	73

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu; yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Tekijä: HIRVELÄ, NOORA
Tutkielman nimi: Sukupuolikiintiöt ja yrityksen kannattavuus
Pro gradu -tutkielma: 72 sivua, 5 liitesivua
Aika: Syyskuu 2014
Avainsanat: Sukupuolikiintiöt, naisjohtajuus, kannattavuus, monimuotoisuus

Viimeisen vuosikymmenen aikana on kiinnitetty yhä enemmän huomiota yritysten ylimmän johdon sekä hallituksen jäsenten sukupuoleen. Sukupuolikiintiöiden käyttöönotto monissa maissa on lisännyt kiinnostusta myös aiheen tieteelliseen tutkimukseen. Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tulokset monimuotoisuuden vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen ovat ristiriitaisia. Osa tutkimuksista osoittaa, että monimuotoisuudella on positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Sukupuolen monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei ole useampien tutkimusten mukaan suoraa yhteyttä, mutta tulokset vaihtelevat suuresti myös käytetyn mittarin sekä osamuuttujien perusteella. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, onko sukupuolikiintiöillä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen pitkällä aikavälillä.

Tutkimusaineistona käytetään norjalaisia pörssiyhtiöitä ja aineisto koostuu vuosilta 2001–2011. Aineistosta on rakennettu kymmenen vuoden paneeliaineisto. Aineistoa on kerätty yritysten vuosikertomuksista sekä Thomson One Banker WorldScope-tietokannasta. Empiirinen osuus toteutetaan tilastollisena analyysinä ja aineiston analysoimisessa käytetään regressioanalyysia. Yrityksen kannattavuuden mittarina on käytetty tässä tutkimuksessa tunnuslukua oman pääoman tuottoaste (Return On Equity ROE). Muita huomioituja muuttujia ovat yrityksen koko, velkaantuneisuus, kasvu ja hallituksen koko.

Regressioanalyysi antaa todisteita siitä, että naisten määrällä hallituksessa on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Kaikkien kolmen toimialaluokan tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä, joten nollahypoteesi voitiin hylätä. Kahdessa toimialaluokassa kolmesta löytyi positiivinen yhteys naisten määrän sekä yrityksen kannattavuuden välillä: teollisuuden toimialaluokassa sekä IT:n & talouden toimialaluokassa regressiokertoimet olivat positiivisia sekä tilastollisesti merkitseviä. Ainoastaan tavaroiden & palvelujen toimialaluokassa naisten määrällä hallituksessa ei ollut merkitsevää yhteyttä yrityksen kannattavuuteen.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Joulukuussa 2003 Norjan parlamentti hyväksyi ensimmäisen laatuaan olevan lain sukupuolikiintiöistä. Lain mukaan kaikilla osakeyhtiöillä täytyy olla vähintään 40 prosentin naissukupuolen edustus hallituksessa heinäkuuhun 2005 mennessä. Tuolloin naisia hallituksissa oli ainoastaan 9 prosenttia. Kun lain vapaaehtoinen noudattaminen epäonnistui, astui laki voimaan pakollisena tammikuun ensimmäinen päivä vuonna 2006, jolloin siirtymäaikaa annettiin kaksi vuotta. Jos yritykset eivät täyttäisi ehtoa tammikuuhun 2008 mennessä, käytettäisiin pakkokeinona yrityksen purkamista. Yhteensä 77 yritykselle annettiin huomautus lain noudattamatta jättämisestä tammikuussa 2008, mutta huhtikuuhun mennessä kaikki osakeyhtiöt olivat linjassa kiintiölain kanssa. (Ahern & Dittmar 2011, 1)

Näin Norjasta tuli maailman ensimmäinen maa, jossa on otettu naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksessa huomioon pakollisin kiintiöin. Norjan esimerkki on herättänyt kansainvälistä kiinnostusta ja monissa maissa kuten Ranskassa, Espanjassa ja Alankomaissa on ryhdytty harkitsemaan tai on päätetty ottaa käyttöön samanlainen lainsäädäntö. (Statistisk sentralbyrå 2010)

Sukupuolikiintiöiden käyttöönotto monissa maissa on lisännyt kiinnostusta myös aiheen tieteelliseen tutkimukseen. Brittiläinen politiikan tutkija Judith Squires on jakanut sukupuolikiintiöiden tutkimuksen kolmeen tyyppiin. Ensimmäisessä tyypissä selvitetään miksi, miten ja millaisen argumentoinnin seurauksena sukupuolikiintiöt otettiin käyttöön. Toiseen tyyppiin kuuluu kiintiöiden käytännön toimeenpanon eli implementoinnin tutkimus. Kolmantena on kiintiöiden vaikutusten ja laajempien, tarkoittamattomienkin, seurausten analyysi. Näistä mainitusta kolmesta tyypistä ensimmäinen aihepiiri on suosituin. Kiintiöiden käytännön toimeenpanon tutkimusta on sen sijaan tehty vähemmän, vaikka tämän kaltainen tutkimus on lisääntynytkin viime aikoina. (Holli 2007, 33–34)

Tämä tutkimus sijoittuu Squiresin jaottelun kolmanteen tyyppiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää käyttöönoton jälkeen tulleita seurauksia, tarkemmin ottaen yrityksen suorituskyykyyn liittyviä seikkoja eli yrityksen kannattavuutta.

Viimeisen vuosikymmenen aikana on kiinnitetty yhä enemmän huomiota yritysten ylimmän johdon sekä hallituksen jäsenten sukupuoleen (Smith, Smith & Verner 2006, 569). Naisten vähäinen määrä johtavissa asemissa sekä miehiä heikommilla mahdollisuuksilla edetä uralla koetaan ongelmaksi niin tutkimuksessa kuin työpaikkojen jokapäiväisessä elämässäkin. Miesten ylisuurta osuutta näissä asemissa ja parempia uramahdollisuuksia ei kuitenkaan pidetä varsinaisena pulmana. Ongelma liitetään ainoastaan naisiin, vähemmistöön, ja enemmistön asemaan ei kiinnitetä huomiota. Naispuolisten työntekijöiden uralla etenemisen mahdollisuudet ja rekrytoinnin käytännöt ovatkin olleet vilkkaan tutkimuksen kohteena. On kysytty, mitä ovat ne käytännölliset ja symboliset prosessit, joissa naiset jäävät miesten varjoon. (Korvajärvi 1996, 89)

Kansainvälisestä akateemisesta kirjallisuudesta löytyy muutamia kymmeniä tutkimuksia, joissa tutkitaan yhteyttä naisjohtajuuden ja yrityksen liiketaloudellisen menestyksen välillä. Tutkimuskohde ei ole helppo, ja saadut tulokset ovat ristiriitaisia. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 2) Tutkimuksissa, joissa on selvitetty yrityksen hallituksen monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyyvyn välistä yhteyttä, ovat tutkimustulokset myös vaihtelevia. (Nijstad 2009, 169; Powell & Graves 2003, 116)

Hallituksen ja johtoryhmän monimuotoisuutta suomalaisnäkökulmasta on tutkittu parissakin Pro gradu-tutkielmassa. Norja tutkimusmaana on hyvin mielenkiintoinen, sillä siellä on jo käytössä sukupuolikiintiöt pörssiyhtiöissä. Olisi mielenkiintoista tietää, että onko sillä ollut vaikutusta listayhtiöiden kannattavuuteen. (Komscha 2010, 85)

Vaikka hallituksen rakenteen vaikutus yritysarvoon (*Enterprise value, Firm value*) on laajalti tutkittu aihe, yritysten hallitusten endogeeninen luonne on rajoittanut ymmärrystä jopa perustavaa laatua olevissa kysymyksissä (Hermalin & Weisbach 2003; Adams, Hermalin & Weisbach 2011). On vaikeaa erottaa, kasvattavatko hallituksen jäsenet yritysarvoa heidän toimiansa kautta vai ovatko korkean yritysarvon omaavat

yhtiöt hallitusjäsenten mielestä puoleensavetäviä. Tämä endogeenisuus ongelma tekee hankalaksi erottaa, mitkä hallituksen jäsenten ominaisuudet vaikuttavat yritysarvoon (Ahern & Dittmar 2011, 1). Norjan kiintiölaki tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden ohittaa tämä kyseinen ongelma. Yrityksien oli pakko muuttaa hallituksen rakennetta ja nämä muutokset ovat merkittäviä, sillä laki pakottaa noin 30 prosentin muutosta keskimääräisessä hallituksessa, saavuttaakseen 40 prosentin kiintiö. Muutos on ainutlaatuinen, koska se ei ole lähtöisin halusta parantaa yrityksen suorituskykyä vaan kasvattaa sukupuolten välistä tasa-arvoa ja luoda oikeudenmukaisempi yhteiskunta (Ahern & Dittmar 2011, 2; ks. myös Øie 2007).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, onko sukupuolikiintiöillä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tavoite voidaan tiivistää yhteen tutkimuskysymykseen:

Vaikuttavatko sukupuolikiintiöt yrityksen kannattavuuteen?

Tutkimusaineistona käytetään norjalaisia pörssiyhtiöitä ja aineisto koostuu vuosilta 2001–2011. Aineistosta rakennetaan kymmenen vuoden paneeliaineisto. Aineistoa on kerätty yritysten vuosikertomuksista sekä Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta. Empiirinen osuus toteutetaan tilastollisena analyysinä. Koska aineistoa on kerätty melko laajalta ajanjaksolta, voidaan tutkimustuloksia analysoida pitkän aikavälin näkökulmasta.

Aineiston analysoimisessa käytetään regressioanalyysia. Regressioanalyysi voidaan määritellä tilastolliseksi menetelmäksi, jolla haetaan parasta mahdollista selitettävien muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää muuttujaa (Heikkilä 2008, 236-237). Tässä tutkielmassa selitettävä muuttuja ja selitettävä muuttuja ovat seuraavat:

- Selitettävä muuttuja: Yrityksen kannattavuus
- Selittävä muuttuja: Naisten osuus yrityksen hallituksessa

Lisäksi mukaan on otettu kontrollimuuttujia, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tässä tutkimuksessa kontrollimuuttujia, jotka mahdollisesti vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, ovat:

- Hallituksen jäsenten lukumäärä
- Yrityksen koko
- Yrityksen kasvu
- Yrityksen velkaantuneisuus

Tutkielman tutkimusaineistona käytetään pelkästään norjalaisia yrityksiä, koska Norja on ainoana Pohjoismaana ottanut sukupuolikiintiöt pakollisena käyttöön. Sukupuolikiintiöt on säädetty koskemaan naisten lukumäärää pörssiyhtiöiden hallituksessa. Tutkimusaineisto käsittelee norjalaisia pörssiyhtiöitä vuosilta 2001-2011. Ajanjakson valinnassa on otettu huomioon tavoite yrityksen kannattavuuden tutkimisesta pitkällä aikavälillä. Vuosia on otettu mukaan ennen kiintiöiden voimaan astumista, sekä sen jälkeen. Tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan norjalaisia pörssiyhtiöitä sekä yhtiön hallitusta ja sen monimuotoisuuden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa ei tarkastella rahoitukseen liittyviä tunnuslukuja, kuten esimerkiksi omavaraisuusastetta, quick ratiota ja current ratiota.



Kuvio 1. Tutkimuksen muuttujat.

Kuvion 1 on kerätty kaikki tutkimuksessa käytetyt muuttujat.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Eri tutkimusotteet edustavat erilaista tiedenäkemyä ja kullakin niistä on omia tieteenfilosofisia sitoumuksiaan. Yrityksen taloustieteessä usein käytetty tutkimusotemalli rakentuu Suomessa 1970-luvulla käydyn tutkimusotekeskustelun pohjalta. Niin kutsutussa alkuperäisessä tutkimusotemallissa, jonka ovat luoneet Näsi ja Neilimo, on tunnistettavissa neljä tutkimusotetta (1980). Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) ovat lisänneet malliin lisäksi viidennen tutkimusotteen. Nämä kaikki viisi tutkimusotetta ovat:

- käsiteanalyttinen
- nomoteettinen
- päätöksentekometodologinen
- toiminta-analyttinen
- konstruktivinen.

Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tarkoitus on käsitejärjestelmän konstruointi. Taustana sille on joko aiempi käsiteanalyttinen tutkimus tai empiirinen tutkimus. Tämä on melko vaativa tutkimustapa, mutta voidaan sanoa, että melkein jokaisessa tutkimuksessa esiintyy käsiteanalyysiä jossain muodossa. Nomoteettinen tutkimusote perustuu kausaaliseen selitysmalliin ja kyseisen tutkimusotteen tavoitteena on löytää tutkimuskohteesta yleisiä säännönmukaisuuksia. Nomoteettisen tutkimusotteen tunnuspiirteitä ovat muun muassa empirian merkittävä rooli, tilastollinen yleistäminen ja laajat kvantitatiiviset aineistot. Toiminta-analyttisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on yksittäisten tapausten, tilanteiden ja inhimillisen toiminnan kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen. Teoria ja empiria ovat siinä kiinteässä vuoropuhelussa keskenään. Toiminta-analyttisen tutkimuksen taustalla on hermeneutiikka, fenomenologia ja subjektivismi. Päätöksentekometodologinen tutkimusote tähtää päätöstilanteiden ymmärtämiseen niitä mallintamalla ja se pyrkii myös ongelmanratkaisumetodien kehittämiseen. Sen empiirinen yhteys on hyvin vähäinen. Päätöksentekometodologisella tutkimusotteella on positivistinen tausta ja normatiivinen luonne. (Nelimo & Näsi 1980, 32–37)

Konstruktiiivisella tutkimusotteella on yhteneväisyyksiä toiminta-analyyttiseen ja päätöksentekometodologiseen tutkimusotteeseen. Lähtökohtana konstruktiiivisessa tutkimusotteessa on liikkeenjohdolliset ongelmat, joiden ratkaisemiseksi pyritään luomaan innovatiivisia konstruktioita. Konstruktion tulee tuottaa kontribuutiota teoriaan ja aiempaan tietämykseen nähden. Konstruktiivinen tutkimus on jaettu eri päävaiheisiin. Ensimmäinen vaihe on relevantin ongelman etsiminen. Tämän jälkeen seuraa kohdeorganisaation etsiminen, joka haluaa pitkäkestoisen yhteistyösuhteen. Seuraavaksi on vuorossa syvällinen perehtyminen tutkimusaiheeseen teorian ja käytännön tasolla sekä ratkaisumallin innovointi. Viimeisenä on mallin implementointi ja testaus sekä ratkaisun käytännöllisen soveltamisalan ja teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi. (Kasanen ym. 1991, 307)

Yrityksen taloustieteessä on käytetty myös toista tutkimusmallia. Tammisen (1993) kehittämä malli jakaa tutkimuksen ideaalityyppeihin, jotka ovat käsitetutkimus, tulkinta, koettelu sekä kehittäminen. Kehittämistutkimusta on käsitelty verrattain laajemmin. Se kuuluu toimintatutkimukseen ja perustuu vastuun jakamiseen tutkimuksesta tutkijoiden ja toimijoiden kesken. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tai toimijalle sopiva parannus. Yleensä tällaisessa tutkimushankkeessa ei tiedetä millainen lopputulos tulee olemaan.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, tilastollinen tutkimus. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Usein myös selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia, joita on tapahtunut tutkittavassa ilmiössä. (Heikkilä 2008, 16). Kvantitatiivinen tutkimus yhdistetään positivistiseen tutkimusotteeseen, jolla on hypoteettisdeduktiivinen lähtökohta. Tällöin tutkimus usein siirtyy olemassa olevasta teoriasta aineiston keräykseen ja sen analysointiin sekä tulkintaan (Tähtinen & Isoaho 2001, 9).

Tässä tutkielmassa pääpaino on sen empiirisessä osuudessa. Tutkimuksessa käytetään hypoteettis-deduktiivista tutkimusmenetelmää.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi perehdytään naisjohtajuuteen liittyviin teemoihin. Luvussa tarkastellaan, mitä naisjohtajuus on ja pyritään löytämään vastaus kysymykseen miksi naisia on niin vähän yrityksien johdossa. Samalla tarkastellaan myös naisten kohtaamia esteitä johtopaikoille etenemisessä lasikatto-kappaleessa. Tämän jälkeen käsitellään sukupuolikiintiöintiä sekä luodaan katsaus Norja kiintiölakiin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan kannattavuutta ja monimuotoisuutta sekä sen vaikutuksia ryhmän suorituskykyyn. Tässä luvussa tehdään katsaus myös aikaisempiin tutkimuksiin. Neljännessä luvussa keskitytään empiiriseen aineistoon ja tarkastellaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luku viisi sisältää kuvailevat tilastot sekä varsinaisen regressioanalyysin tulokset. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset. Samassa luvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 NAISET JA JOHTAMINEN

2.1 Naisjohtajuus

Johtajuus on monisäikeinen asia, eikä sitä ole helppoa määritellä yksiselitteisesti. Johtajuuteen kuitenkin liitetään usein seuraavia asioita: arvojen ja tavoitteiden asettaminen, resurssien hankinta ja organisointi, kriittisten päätösten tekeminen ja ongelmien ratkaiseminen. (Nurmi 2000, 61) Tutkijat yleensä määrittelevät johtajuuden individuaalisen käsityksensä mukaan, ja määritelmiä on melkein yhtä paljon, kuin on johtajuuden määrittelijöitä. Johtajuus voidaan nähdä esimerkiksi yksilön käyttäytymisenä, kun hän ohjaa ryhmän toimintaa yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Yulk 1989, 2)

Kansainvälisesti naisjohtajia koskevaa tutkimusta on tehty 1970-luvulta lähtien (Lämsä 2011, 47; ks. myös Powell & Graves 2003; Burke & Mattis 2005). Kun tarkastellaan naisia ja johtamista käsittelevää tutkimusta, tulee vastaan juuri käsitteiden käyttämistä koskeva problematiikka. Esimerkiksi käsite ”naisjohtajuus” sisältää viittauksia siitä, että naisten toteuttama johtajuus eroaisi jotenkin johtamisesta yleensä. Samanlaista erontekoa sisältävät käsitteet ”naisjohtaja” sekä ”naisjohtajuustutkimus”. Ei ole olemassa kuitenkaan neutraalimpaa ilmaisua, johon tällaista automaattista erottelua ei liittyisi. (Konttoniemi 2006)

2.1.1 Sukupuolierot ja johtaminen

Johtajuus on perinteisesti yhdistetty maskuliinisuuteen, ja siinä on nähty erityisiä haasteita ja karikoita naisille. Tämä näkemys herättää mielenkiintoisen kysymyksen siitä, kuinka naiset johtavat. Vaikka mies- ja naisjohtajat ovat monella tapaa samanlaisia, he käyttäytyvät keskimäärin jokseenkin eri tavoin. (Carli & Eagly 2001, 633) Hilary M. Lips (2001) on tutkinut Virginiassa sekä Puerto Ricossa opiskelijoiden tulevaisuuden odotuksia itsestään johtajina. Tulokset osoittavat, että naiset ja miehet odottavat johtavansa alueilla, jotka ovat suhteellisesti tavanomaisia heidän sukupuolelleen. Näitä aloja ovat miehillä esimerkiksi kaupankäynti ja naisilla koulutus-

sekä opetusala. Naiset odottivat johtajuuden tuovan myös enemmän negatiivisia seurauksia sekä hankaluuksia henkilökohtaisissa suhteissaan miehiin verrattuna. (Carli & Eagly 2001, 633–634)

Merkittävä osa akateemisesta kirjallisuudesta esittää, että naiset ja miehet eroavat ajattelu- ja käyttäytymistavoiltaan (Rosener 1995, 10). Rosenerin (1995) mukaan miesten ja naisten johtamistyyliä ovat melko erilaiset, vaikka johtamiskyvyt ovatkin samankaltaiset. Aikaisempiin tutkimustuloksiin ovat kenties vaikuttaneet esitetyt kysymykset sekä tutkimuskohteiden valinta. Tutkimuksien kohteiksi ovat valikoituneet suuret yritykset, joissa naiset käyttävät oletettavasti miehille ominaisia johtamistyyliä. Rosenerin mukaan naiset käyttivät vuorovaikutteista johtamistapaa, kun taas miehet suosivat command-and-control-johtamistapaa. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että vuorovaikutteinen johtamistapa on tehokkaampi erityisesti joustavissa, ei-hierarkkisissa organisaatioissa.

Nais- ja miesjohtajien eroja tutkittaessa on huomattu, että sukupuolten välisiä eroja joko korostetaan tai vähätellään, mutta yksinkertaisia yleistyksiä on vaikea tehdä. Eroja korostavassa linjassa tuodaan esille miesten ja naisten stereotyyppisiä piirteitä. Miesjohtajat kuvaillaan maskuliiniseksi, lujatahtoisiksi ja asiakeskeisiksi. Naiset nähdään taas ihmissuhteisiin suuntautuvina, keskustelevina sekä ”me-henkeä” luovina. Sukupuolten eroja vähättelevä linja korostaa mies- ja naisjohtajien johtamistyylien samankaltaisuutta. (Kauppinen 2002, 149)

The Economist -lehdessä julkaistiin 26. marraskuuta 2011 erikoisraportti naisten kohtaamista vaikeuksista työelämässä. Artikkelissa *Too many suits* paneudutaan naisten hallituspaikkojen vähyyteen liittyviin teemoihin. Artikkelin mukaan keskustelu naisten ja miesten erilaisista johtamistyyleistä on hajanaista. Naisten johtamistyyli on käytännöllisempää ja empaattisempaa, naiset johtajina kaihtavat enemmän riskejä ja osaavat kommunikoida paremmin kuin miehet. Riskin kaihtaminen päätöksenteossa katsotaan olevan hyvä ominaisuus rahoituskriisin johtaneiden ylilyöntien jälkeen. Tietyn asenteen sekä mieltymykset saattavat olla yleisempiä naisten kuin miesten keskuudessa, sekä päinvastoin. Näyttää kuitenkin kohtuuttomalta olettaa, että nämä piirteet olisivat sukupuolilähtöisiä.

Teoksessa *Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen* (Hirvikorpi 2005) on haastateltu 20:tä suomalaista naisjohtajaa eri toimialojen yrityksistä. Haastatellut naisjohtajat löysivät eroja miesten ja naisten välisistä ajattelutavoista. Naiset ovat usein lahjakkaita vuorovaikutuksessa ja kokonaisuuksien hahmottamisessa. Myös naisten sosiaaliset taidot esimerkiksi hankalien tilanteiden selvittämisessä sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen ovat käytännössä osoittautuneet paremmiksi kuin miehillä. Monet haastatelluista näkivät myös, että kyse on enemmänkin persoonallisuus- ja yksilöeroista, ei niinkään sukupuoleen liittyvistä eroista. Monien haastateltujen mukaan asiat hahmottuvat miehille ja naisille eri tavalla. Nainen muodostaa kokonaiskuvan yksityiskohtien kautta, kun taas miehet siirtyvät kokonaisuudesta yksityiskohtiin. Naisten vahvuutena pidetään siis kommunikaatiokykyä, organisointia ja sosiaalisia suhteita. Miesten vahvuuksiin kuuluvat päämäärätietoisuus, strategian luominen ja tuloshakuisuus. Nämä jaottelut eivät kuitenkaan päde tasaisesti. Ihmiset kuuluvat ryhmiin, joiden reunat eivät ole tarkkarajaisia. (Hirvikorpi 2005)

Naisjohtajiin liitetyt stereotypiat vaikuttavat kaksitahoisesti. Naisjohtajat toisaalta hyötyvät stereotypioista, mutta ne voivat olla myös haitta. Esimerkiksi konfliktinratkaisukykyä pidetään naisten hyvänä ominaisuutena ja se saattaa antaa lisäarvoa, vaikka nainen siinä ei yksilönä olisi mieskollegaansa parempi. Sensitiivisyysstereotypia taas saattaa toimia naista vastaan, kun on kyse ylimmän johdon paikoista. (Hirvikorpi 2005, 27) Kun eri johtamismallien ja teorioiden määrä on jatkuvasti lisääntynyt, on huomattu, että pitäisi olla erilaisia ihmisiä esimiehinä ja työntekijöinä. Jos kyseenalaistetaan entisiä käytäntöjä, nousee uusia piirteitä myös johtamiseen. Onkin jouduttu kyseenalaistamaan yksiä absoluuttisia toimintatapoja yleisinä malleina. (Hirvikorpi 2005, 20)

2.1.2 Naiset yrityksien johdossa

Suurten yritysten huippujohdossa on vain kourallinen naisia, vaikka suomalaisten naisten koulutustaso on korkein sekä naisten ja miesten joukossa kaikkialla Euroopassa (Lehto 2009). Naisten määrä on lisääntynyt viime vuosina lähimiestehtävissä ja keskijohdossa, mutta ylimmässä johdossa ja hallituksissa naisten määrä ei ole kasvanut samassa mittasuhteessa. Johtotehtävät ovat segregoituneet työmarkkinoiden tavoin Suomessa sukupuolen mukaan sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Naiset toimivat

johtajina alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet. Työmarkkinoiden segregoituminen aloittain näkyy taas miesten ja naisten välisissä määrällisissä eroissa palveluelinkeinotoiminnassa sekä teollisuudessa ja rakennustoiminnassa. Naiset johtavat selkeästi palvelualoilla, kun taas miehet johtavat teollisuus- ja rakennusalalla (Tilastokeskus 2011).

Harrisin (1976, 484) mukaan naiset kohtaavat työelämässä erilaisia haasteita, kuten alhaisemmat palkat ja vähemmän haastavat työtehtävät. Johtopaikkoja on vähemmän ja sosiaalisen hyväksynnän puute on yleistä. Näiden haasteiden syiden tutkiminen on ongelmallista. Ongelmat ovat osaksi lähtöisin perinteisestä liike-elämän arvojärjestelmästä. Perinteisesti etuoikeus palkkoihin ja työpaikkoihin annettiin perheen elättäjille ja tämän ajateltiin oleva miesten etuoikeus.

Rosenerin (1995) mukaan yksi syy siihen, miksi naisia ei ole noussut organisaatioiden johtoon on henkilöstövoimavarojen käytön epähuomiointi johtamisajattelussa. On olemassa myös toinen syy, jonka Rosener on nimennyt sukupuolen paradoksiksi. Sukupuolen paradoksi estää yrityksiä näkemästä valtavaa hyödyntämätöntä naisjohtajien joukkoa (Rosener 1995, 12–13).

Sukupuolen paradoksi voidaan Roseneria (1995) mukaillen muotoilla näin:

- Mikäli naisiin liitettäviä ominaisuuksia tai käyttäytymistä pidetään negatiivisena tai vähäarvoisena, sukupuoli nähdään merkittävänä.
- Mikäli naisiin liitettäviä ominaisuuksia tai käyttäytymistä pidetään positiivisena tai arvokkaana, sukupuoli nähdään merkityksettömänä.

The Economist -lehden (2011) mukaan yritykset ovat aikaisemmin selittäneet naisten vähäistä määrää johtotehtävissä sillä, että naisia ei yksinkertaisesti ole ”putkessa”, josta naisia voitaisiin palkata johtotehtäviin. Nytemmin huomattava määrä naisia on löytänyt tiensä yrityksiin keskijohtoon ja vieläkin ylemmäksi, josta yritykset yleensä palkkaavat ylimmän tasonsa johtajat. Miksi tästä huolimatta niin harva nainen etenee ylöspäin? *The Economist*-lehti on antanut ilmiölle muutamia eri selityksiä.

Yksi syy on se, että naisjohtajat tapaavat työskennellä mieluummin niin kutsutuilla funktionaalisilla erikoisaloilla, kuten HR:ssä (*Human Resource*), kuin linjajohdossa.¹ Hallitus muodostetaan usein valkoisista, keski-ikäisistä, saman taustan omaavista miehistä, jotka työskentelevät luontevasti toistensa kanssa ja rekrytoivat heitä itseään muistuttavia työntekijöitä. Naiset ovat sen sijaan suurempi riski. Heillä on erilainen tyyli ja he ovat näkyvämpiä. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että naisten tekemät virheet saavat enemmän huomiota kuin miesten tekemät virheet. Naiset eivät usein ilmoittaudu kiinnostuneiksi ylennyksestä, eikä naisilla ole montaa naisjohtajaesikuvaa, josta ottaa mallia. Jotkut naiset eivät halua edetä sen takia, että he pitävät organisaatiokulttuuria niin epämieluisana, etteivät näe suurta syytä edetä korkeimpaan johtoon asti. (The Economist 2011)

Naisten aliedustus yritysten johtavissa asemissa ei ole ollut yritysjohtajien etusijalla oleva asia. Vaikka he saattavat tiedostaa yhtäläisten mahdollisuuksien vaatimukset, seksuaalista häirintää koskevat lait sekä kustannukset näiden vaatimusten ja lakien noudattamatta jättämisestä, he eivät näe sukupuolikysymyksien ja yrityksen taloudellisen tuloksen välistä yhteyttä. Yritysjohtajat näkevät ne enemmänkin henkilöstöhallintoa koskevinä kysymyksinä, eivät niinkään merkittävänä johdon strategiaa koskevinä huolenaiheina. (Rosener 1995, 138)

Harva yritys on alkanut yhdistää sukupuolikeskustelun taloudelliseen kilpailukykyyn. Näissä tapauksissa Rosenerin (1995) mukaan ei ole kyse naisten arvostuksen kasvusta johtajina. Kyse on enemmänkin siitä, että yritykset ovat huomanneet naisnäkökulman olevan tärkeää asiakkaiden käyttäytymisen selvittämisessä. Naisten mieltymyksistä on tullut tärkeä osa asiakkaiden käyttäytymistä, ja naisjohtajien tekemät päätökset tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista ja markkinoinnista ovat kallisarvoisia. Tästä syystä yritysten on nähtävä naiset tärkeänä osana päätöksentekoa. (Rosener 1995, 20–21) Myös Koivunen (2002) tunnustaa, että naisten lisääntynyt määrä johtuu siitä, että naisten valinta on yrityksille kilpailutekijä naisten kompetenssin vuoksi.

¹ Linjajohto on tärkein kohde, josta tehdään työntekijöiden rekrytoinnit ylimpään johtoon.

2.1.3 Lasikatto

Lasikatto-käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran *Wall Street Journal* -lehdessä vuonna 1986.² Lasikatto on käsite, joka viittaa usein naisten kohtaamiin esteisiin heidän tavoittellessa johtopaikkoja tai korkeampia palkkoja yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä koulutusallalla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Lockwood 2004, 2). Carli & Eagly (2001) kutsuvat lasikattoa metaforaksi sille, että työelämän hierarkiarakenteissa on taso, jota naisten on vaikea ylittää ja johon naisten urakehitys helposti pysähtyy. Kansainvälisessä naisjohtajuuden keskustelussa on tuotu esille myös lasilabyrintin metafora. Lasilabyrintilla tarkoitetaan sitä, että naisilla on mahdollisuus edetä johtamisurallaan, mutta tie on hitaampi ja monimutkaisempi kuin miehillä. (Carli & Eagly 2007)

Kun lasikatto-käsite esiteltiin vuonna 1986 *Wall Street Journal* -lehdessä, on sen jälkeen ilmiön olemassaolo laajasti tunnustettu toimittajien ja muun yleisön keskuudessa. Todisteet tukevat lasikaton metaforaa. Yhdysvalloissa tilastot kertovat, että naiset kasvattavat paikkojaan esimerkiksi työvoimassa, johtopaikoissa ja korkeakouluissa. Vaikka nämä tilastot kertovat, että tasa-arvoa lähestytään, jakauma naisten ja miesten kesken korkeimmissa johtopaikoissa kertoo toista tarinaa. Lasikatto on metafora myös ennakkoluuloille ja syrjinnälle. Näiden ennakkoluulojen mukaan naiset eivät sovellu johtajiksi tai edes potentiaalisiksi johtajiksi. (Carli & Eagly 2001, 630–631)

Hannele Koivusen (2002) mukaan lasikatto ilmenee vähemmän vastuullisina tehtävinä, sukupuolisena häirintänä ja työpaikkakiusaamisena. Se tarkoittaa myös pienempiä palkkoja kuin vastaavaa työtä tekevillä miehillä. Lasikaton ylläpitämiseen syy löytyy edelleen vahvoista hyvä veli -verkostoista. (Koivunen 2002, 131, 134) Usein miehet eivät havaitse tai tunnista lasikaton olemassaoloa yhtä hyvin kuin naiset. Miehillä heidän oma asemansa on heidän mielestään oikeutettu ja luonnollinen. He kokevat asemansa myös annetuksi. (Koivunen 2006, 93)

² Hymowitz & Schellhardt 1986

Kauppisen mukaan (2002) lasikaton syyt ovat sekä rakenteellisia ja työkuultuureihin liittyviä että henkilökohtaisia. Ongelmia aiheuttavat muun muassa naisten ja miesten erot kommunikaatiotyyleissä. Naisten kanssa syntyviä ongelmia työelämässä pidetään niin miesten kuin naistenkin keskuudessa stressaavampina kuin miesten kanssa syntyviä ongelmia. (Kauppinen 2002, 152–153) Kysymys ei Koivusen mielestä ole kuitenkaan viime kädessä miehistä ja naisista, vaan patriarkaalisen yhteiskunnan valtarakenteesta ja myyttisestä mallista. Patriarkaalinen yhteiskunta alistaa niin miehiä kuin naisiakin ja johtaviin asemiin nousevat naiset ovat usein sisäistäneet patriarkaalisen ajattelutavan, pitävät sitä rationaalisena ja toimivat täysin patriarkaalisen myyttisen mallin mukaan. (Koivunen 2006, 94)

2.2 Institutionaaliset tekijät

2.2.1 Sukupuolikiintiöt tasa-arvon edistämisen välineenä

Sukupuolten välisellä tasa-arvolla viitataan siihen tasa-arvoon, oikeudenmukaiseksi katsottuun tai toivottuun tilaan, jonka tulisi vallita kahden ryhmän, naisten ja miesten, välillä. Käsitys siitä, mitä tämä ihannetila sisältää, vaihtelee suuresti aikakauden, paikan ja määrittäjän mukaan. (Holli 2002, 16)

Tasa-arvon edistämisessä on kysymys oikeudenmukaisuuden toteuttamisesta ja myös henkilöstövoimavarojen käytön tehostamisesta. Tasaisempi sukupuolirakenne merkitsee tietojen, kokemuksen sekä erilaisten taitojen ja ominaisuuksien laajempaa hyväksikäyttöä. Tasa-arvon edistäminen on myös työnantajan edun mukaista. Aktiivisella ja tuloksellisella tasa-arvotyöllä voidaan myötävaikuttaa samalla myös myönteisen työnantajakuvan syntymiseen. (Mustakallio & Saari 2002, 167)

Yhtäläisiin mahdollisuuksiin ja yhtäläisten tulosten tasa-arvoon jaottelu on klassinen. Vasemmiston ja myös feministien suosima yhtäläisten tulosten tasa-arvo kiinnittää huomion niihin yhteiskunnan rakenteellisiin tekijöihin, jotka estävät erityisesti naisia toteuttamasta heille suotuja oikeuksia täysimääräisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi työmarkkinoiden jakautuminen nais- ja miesaloihin. Näkökulman mukaan sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi ei riitä, että siihen luodaan pelkästään

mahdollisuuksia. Yhteiskuntaa on myös muutettava niin, että sukupuolten tosiasiallinen tasa-arvo toteutuu. (Holli 2002, 17) Tasa-arvoa edistävillä eli positiivisilla tai affirmatiivisilla menetelmillä pyritään muuttamaan työelämän rakenteita ja käytäntöjä. Ne ovat ennakoivia ja kohdistuvat kokonaisuuksiin ja ryhmiin, eivät yksilöihin. Selkeimpiä positiivisia erityistoimia ovat kiintiöt ja muut määrälliset tavoitteet sukupuolirakenteen tasoittamiseksi. (Räsänen 1996, 172)

Sukupuolikiintiöinti on nähty viime aikoina tasa-arvon edistämisen välineenä. Kiintiöillä viitataan yleensä erityistoimiin, joissa eri ryhmien osuudet politiikassa, työelämässä tai koulutuksessa varmistetaan määrittelemällä niille etukäteen lukumääräiset rajat (Holli 2007, 33). Sukupuolikiintiöitä tai erityistoimia voidaan pitää välttämättöminä sukupuolten tasa-arvon kannalta, koska epätasapaino on niin suuri, että pelkät visiot tasa-arvosta tai lain takaamat tasa-arvoiset mahdollisuudet usein eivät riitä (Petäjäniemi 1998, 40).

Sukupuolikiintiöistä on käyty runsaasti julkista keskustelua. Kiintiöitä on kritisoitu, mutta ne ovat saaneet myös puolustusta. Sukupuolikiintiöiden vastustajat argumentoivat asiaa sanomalla, että pätevyys, sukupuoleen katsomatta, on suorituksen avain. Työn suorituksen laatu voi kärsiä valinnoista, jotka perustuvat pätemättömien kiintiönaisten valintaan. Kiintiöiden puolustajat yrittävät vaihtaa klassisen liberaalin käsityksen mahdollisuuksien tasa-arvosta käsitykseen lopputuloksen tasa-arvosta. Kiintiöt voidaan nähdä ovena, jonka kautta naiset pääsevät sisälle. Sisälle pääsemisen jälkeen jokaisen on tehtävä työtä ansaitakseen paikkansa. (Tienari, Holgersson, Meriläinen & Höök 2009, 511, 513, 516)

Seuraavaksi tarkastellaan *Talouselämä*-lehden naiskiintiöitä koskevaa kirjoittelua. *Talouselämän* neljännessä numerossa (2012) Sajavaara ja Vuoti pohtivat naisten osuutta yrityksien hallituksissa. Artikkelin mukaan yrityksien johtopaikkojen epätasainen jakauma sukupuolten kesken puhuttaa sekä työelämän kehittäjiä että sääntelystä vastaavia EU-päätäjiä. Naisten määrä suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa lähes kolminkertaistunut kymmenessä vuodessa ja nyt naisia on jo lähes 30 prosenttia. Artikkelissa sanotaan, että naisten etenemisen esteensä suurten yritysten johtotehtäviin on naisten riittämätön toimialaosaaminen teknologian ja teollisuuden alueilla.

Hallituksen jäsenten ensisijaiset kriteerit liittyvät pätevyyteen ja kokemukseen. Silti osaamista pitäisi osata tarkastella yli toimialarajojen. Hallitustyöskentely edellyttää muutakin kuin ydinliiketoiminnan hallintaa tai kokemusta toimitusjohtajan tehtävistä. Hallituksen jäseneltä vaaditaan yhä enemmän kykyä ymmärtää yhteiskunnan monimuotoisuutta ja kykyä tunnistaa heikkoja signaaleja. Tämän takia hallitusnimityksissä on syytä antaa arvoa monipuolisesti eritaustaisten ihmisten johtamiskokemukselle, liiketoimintaosaamiselle sekä vuorovaikutustaidoille. (Sajavaara & Vuoti 2012)

Artikkelin kirjoittajat ovat vahvasti sitä mieltä, että naisten osuutta on kasvatettava määrätietoisesti kaikissa johto- ja esimiestehtävissä ja hallituksen roolit ovat tässä ainoastaan jäävuoren huippu. Pohjoismaissa naisten tilanne on kohtuullisen hyvä toisin kuin monissa muissa maissa. Euroopan komissio on kertonut ottavansa käyttöön sukupuolikiintiöiden kaltaisia pakkotoimia, jos naisten hallituspaikkojen määrässä ei nähdä kasvua nykyisestä. Artikkelissa todetaan, että kiintiöt eivät poista perimmäisiä syitä, miksi naiset eivät nouse huipulle, koska ne eivät pura työmarkkinoiden rakenteellista jakaumaa naisten ja miesten töihin tai avarra nuorten koulutus- ja uravalintoja. Kiintiöt ovat tehoton ratkaisu, jos yhteiskunnalliset rakenteet ja asenteet eivät tue sukupuolten yhtäläisiä uramahdollisuuksia. Sajavaaran ja Vuotin (2012) mukaan Norjassa pörssiyhtiöhallitusten naiskiintiöiden tuleminen pakolliseksi, ei ole juuri lisännyt naisten osuutta muissa johtotehtävissä. Kiintiösäätelyn takia useat norjalaisyrietykset ovatkin muuttaneet yhtiömuotoaan tai vetäytyneet kokonaan pois pörssilistalta. Pakkokeinoja paremmiksi vaihtoehdoksi esitetään työelämän aitoa uudistamista ja elinkeinoelämän itsesääntelyä. Kilpailtaessa osaavasta työvoimasta parhaiten pärjäävät ne yritykset, jotka ovat oivaltaneet monimuotoisuuden mahdollisuudet.³

Talouselämän yhdennessätoista numerossa (2012) julkaistiin artikkeli *Kiintiöillä vai sittenkin ilman?* Artikkelissa puhutaan kiintiösäännöksen aiheuttamista ongelmista. Artikkelin mukaan naisjohtajien määrän sääntely kiintiöillä ei ole ongelmatonta. Esimerkiksi Norjassa kiintiölainsäädäntö aiheutti niin kutsutun golden skirt -ilmiön. Kun naisia piti saada nopeasti lisää hallituksiin, valinnat kasautuivat samoille naisille.

³ Sajavaara & Vuoti 2012

Hallitustyö pörssiyhtiöissä edellyttää suurta työpanosta, ja se vie paljon aikaa, eikä perehtyminen monen yhtiön hallitustyöhön ole ongelmatonta. Norjassa hallituspaikkoja naisilla on keskimäärin neljä, muualla Euroopassa kaksi. Suomessa naisten hallitusjäsenyyksien määrää on lisätty itsesääntelyllä ja listayhtiöiden hallinnointikoodi edellyttää, että hallituksessa on molempia sukupuolia. Suomessa hallituspaikkoja samoilla naisilla on yleensä enintään kaksi.

Pakollisten kiintiöiden käyttöönottoaminen Norjassa ei pienentänyt varsinaista ongelmaa, naisten vähyyttä liiketoimintojen johdossa. Kun hallituskokoonpanoja muutettiin lain vuoksi äkillisesti, Norjassa pörssikurssit kääntyivät laskuun. Komissaari Viviane Reding on vastikään tunnustanut suomalaisen mallin oikean suuntaiseksi. Mahdollinen kiintiölaki koskisi meillä erityisesti pieniä listayhtiöitä, joissa naisten osuus on vasta kolmannes suurten yhtiöiden hallitusten naisjäsenten määrästä. Kiintiöt voisivat muodostua kasvun ja pörssilistautumisen esteeksi. Elinkeinoelämän on tärkeää tukea naisjohtajuutta sellaisilla tavoilla, että naisjohtajapotentialit on mahdollista tunnistaa jo aikaisin. Naisten nousu johtoryhmiin ja toimitusjohtajiksi lisäisi aikanaan myös naisten hallituspaikkoja. Tuloksia voisi saavuttaa myös avoimuutta lisäämällä Ruotsin mallin mukaisesti. Tällöin yhtiö julkistaisi johdon sukupuolijakauman toimintakertomuksessaan. Tästä ei aiheutuisi yrityksille kustannuksia, ja se olisi tiukkoja kiintiösäännöksiä joustavampi tapa edistää naisjohtajuutta. (Horttanainen 2012)

Dittmarin ja Ahernin mukaan (2011) kiintiöiden aiheuttama pörssikurssien lasku selittyy sijoittajien pelolla siitä, ettei lain sitoma yhtiö voi valita hallitukseen parhaita kykyjä vapaasti, jolloin se ei pystyisi toimimaan yhtä tehokkaasti kuin kilpailijansa. Pörssikurssit heijastelevat ennen kaikkea yrityksen ja talouskehityksen tulevaisuuden odotuksia. Yksittäisten yhtiöiden osakekurssi perustuu yritysten omiin kasvu- ja kannattavuusnäkömiin. Osakekursseihin vaikuttavat kuitenkin myös muutokset toimintaympäristössä ja osakemarkkinoiden yleinen kehityssuunta.⁴

Teigenin (2002) tekemän tutkimuksen mukaan kiintiökeskustelussa voidaan tehdä jako kiintiöiden kannattajiin ja vastustajiin. Vastustajia edustivat tutkimuksessa pääosin

⁴ Pörssisäätiön WWW-sivu <http://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2012/01/matt2010_2.pdf> 17.7.2012

teollisuuden vastuuhenkilöt ja työnantajajärjestöjen edustajat, kun taas kannattajat muodostuivat pääosin poliitikoista, joilla oli hallituksen vaikutusvaltaisimmat virat.

Keskustelun keskeisimmät argumentit ovat perustuneet kolmeen eri osa-alueeseen; oikeuteen, kykyihin ja demokratiaan. Kiintiöiden kannattajat vetoavat oikeusargumenttiin siten, että kiintiöt painottavat sukupuolijakaumaa oikeuden lähtökohtana. Heidän mukaansa positiivinen syrjintä on tarpeellista, jotta saavutettaisiin sukupuolten välinen tasa-arvo. Kiintiöiden vastustajat taas vetoavat oikeus-argumentilla siihen, että sääntely hallituksen sukupuolijakaumasta ei olisi oikeudenmukaista. Rekrytoinneissa sukupuolen ei pitäisi olla valintaperuste. Hallitukseen pitäisi pystyä valitsemaan henkilöitä, jotka ovat sopivimpia paikkaan. Vastustajien mukaan kiintiölaki on lainvastainen ja se syrjii miehiä. (Storvik & Teigen 2010, 6)

Kykyargumentti on jakautunut kahteen kiintiöiden kannatuksen näkökulmasta. Inhimillisen pääoman argumentin mukaan miesvaltaiset johtoasemat yrityksissä kertovat naisten kykyjen vajaakäytöstä. Päteviä naiskandidaatteja ei harkita vakavasti yrityksiin, vaan jäsenet valitaan sopivimpien miesten joukosta. Toinen argumentti korostaa naisten tuomaa erityistä panosta. Sen mukaan sukupuolierot asenteissa, kokemuksissa ja esimerkiksi mielenkiinnon kohteissa merkitsee, että naisjäsenien lisääminen hallituksissa tarjoaa myös uusia näkökulmia ja ongelmanratkaisutapoja. Yhtenä Norjan valtionjohdon argumenttia kiintiöiden puolesta oli juuri kiintiöiden aiheuttama positiivinen vaikutus yritysten kannattavuuteen, mikä on voimakkaasti kytköksissä positiiviseen kykyargumenttiin. Vastustajien mielestä kiintiöiden takia vähemmän pätevät naiset korvaisivat pätevien miesten hallituspaikkoja ja heidän mielestään ei ole olemassa riittävästi oikeanlaista kokemusta omaavia naisia, joista valita. Vastustajat vetosivat myös siihen, että ulkomaalaiset sijoittajat olisivat vähemmän kiinnostuneita sijoittamaan norjalaisiin yrityksiin kiintiöiden takia. (Storvik & Teigen 2010, 6–7)

Demokratia-argumentti oli hyvin tärkeä valtionjohdon puolustaessa kiintiöitä. Sen mukaan Norjan demokratian kannalta ratkaisevaa oli sukupuolten tasavertainen osallistuminen taloudelliseen päätöksentekoon. Vasta-argumentti liittyy

osakkeenomistajien demokratiaan. Kiintiösääntely oli haaste perustetuille periaatteille omistajien itsemääräämisoikeudesta.⁵

2.2.2 Norjan kiintiölaki

Vuonna 2003 annettiin suositus sukupuolijakauman muodostumisesta norjalaisten yritysten hallituksissa. Laki koskee julkisten yhtiöiden hallituksia sekä kuntien ja valtion omistamien yritysten hallituksia. (Statistisk sentralbyrå 2010)

Norjan osakeyhtiölaki 6–11 a § koskee molempien sukupuolten edustusta yritysten hallituksissa. Laki määrää julkisesti noteerattujen yritysten molempien sukupuolien edustuksesta seuraavasti (Storvig & Teigen 2010, 4):

1. Hallituksissa, joissa on kahdesta kolmeen jäsentä, molemmat sukupuolet tulee olla edustettuina.
2. Hallituksissa, joissa on neljästä viiteen jäsentä, molemmista sukupuolista tulee olla vähintään kaksi jäsentä edustettuina.
3. Hallituksissa, joissa on kuudesta kahdeksaan jäsentä, molemmista sukupuolista tulee olla vähintään kolme jäsentä edustettuina.
4. Hallituksissa, joissa on yhdeksän tai enemmän jäsentä, molemmista sukupuolista tulee olla vähintään 40 prosenttia edustettuna.
5. Sääntöjen kohtia 1–4 tulee soveltaa myös hallitusten varajäsenten valinnassa.

Pörssiyhtiöt ovat saaneet suurimman huomion, mutta kiintiöt koskevat myös valtion ja kuntien omistamien yritysten hallituksia. Myöhemmin sääntely on laajentunut koskemaan kaikkia kunnallisia yhtiöitä sekä osuuskuntia. Norjan kunnallislakiin on kirjattu säännöt molempien sukupuolien edustuksesta yksityisissä osakeyhtiöissä, joiden osakkeista kunta omistaa kaksi kolmasosaa tai enemmän. Paikallishallinnon ja aluekehityksen ministeriö on vastuussa tämän lain täytäntöön panemisesta. Lakimuutos tuli pakottavaksi 1. joulukuuta 2010, ja sille on annettu kahden vuoden siirtymäaika. (Storvik & Teigen 2010, 4)

⁵ Storvik & Teigen 2010, 7

Lyhenteiden OY ja OYJ norjankieliset vastineet ovat AS ja ASA. AS on siis 'yksityisen osakeyhtiön' (aksjeselskap) lyhenne. ASA taas on lyhenne 'pörssiyhtiöstä' (allmennaksjeselskap). Kun tarkastellaan yksityisen osakeyhtiön ja pörssiyhtiöiden eroavaisuuksia, on pörssiyhtiöiden pääomavaatimukset kymmenen kertaa suuremmat kuin yksityisillä osakeyhtiöillä. Pörssiyhtiöt eivät myöskään tarvitse erillistä hyväksymistä käydäkseen kauppaa osakkeilla, ja täten ne voivat noteerata osakkeita pörssissä. Sukupuolikiintiölaki koskee ainoastaan pörssiyhtiöitä. (Ahern & Dittmar 2011, 6)

Pörssiyhtiössä kukaan jäsenistä ei ole henkilökohtaisesti vastuussa yrityksen veloista. Pörssiyhtiössä on yleensä monta osakkeenomistajaa, ja sitä sääntelevät varsin tiukat säännöt hallituksen kokoonpanosta sekä osakepääomasta. Pörssiyhtiön täytyy olla listattuna Oslon pörssiin, jossa on yhteensä noin 450 pörssiyhtiötä. (Storvik & Teigen 2010, 4) Yksityisten osakeyhtiöiden jäsenten on sijoitettava yritykseen vähintään 100 000 norjan kruunua, kun taas pörssiyhtiöllä tulee olla vähintään yhden miljoonan pääoma. Yksityisen osakeyhtiön osakkaat eivät ole vastuussa yrityksen veloista, ja he voivat menettää vain yritykseen sijoittamansa pääoman. Julkisen osakeyhtiön hallituksessa on oltava vähintään kolme jäsentä: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä itse jäsenistö. (Statistisk sentralbyrå 2010).

Norjassa pörssiyhtiöitä koskevat tiukat vaatimukset, ja vain yksi tuhannesta yrityksestä on pörssiyhtiö. Pörssiyhtiöiden määrä on laskenut Norjassa vuodesta 2001 asti, lukuun ottamatta pientä nousua vuonna 2007. Kaiken kaikkiaan vuonna 2010 pörssiyhtiöitä oli Norjassa 37 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2001. (Statistisk sentralbyrå 2010)

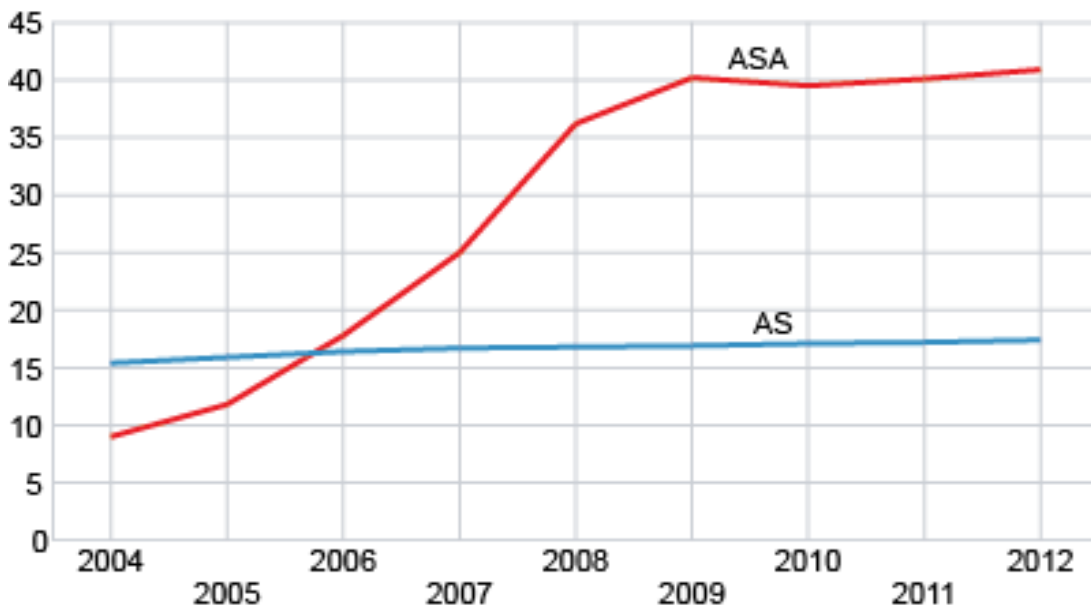
Pörssiyhtiöiden (ASA) on mahdollista muuttaa yhtiömuotoaan yksityiseksi osakeyhtiöksi (AS) sekä päinvastoin. Tammikuun 1. päivänä vuonna 2010 aktiivisena olevista yksityisistä osakeyhtiöistä 49 oli muuttanut yhtiömuotoaan julkisesta osakeyhtiöstä yksityiseksi vuosina 2006 tai 2007. Nämä vuodet olivat siirtymäaikaa, joka oli annettu sukupuolikiintiölain täytäntöön panemiselle. Ennätysmäärä yhtiömuodon vaihtoja kirjattiin vuonna 2007, jolloin niitä tehtiin yhteensä 29. Yhtiömuodon vaihtamisien on spekuloitu johtuvan yrityksiä halusta välttää hallitusta koskevat sukupuolikiintiövaatimukset. Kuitenkin vuonna 2010 tammikuun ensimmäisenä päivänä aktiivisena olevista 361 pörssiyhtiöstä 29 oli sellaisia, jotka

olivat vaihtaneet yhtiömuotoaan yksityisestä julkiseksi vuosien 2006 tai 2007 aikana. Mahdollinen selitys tälle on, että yhtiömuodon tulee olla julkinen, jos yritys haluaa listautua. Sukupuoliedustus vaatimus ei näin ollen ole riittävä selitys välttää tätä yhtiömuotoa. (Statistisk sentralbyrå 2010)

Miesten osuus yksityisten osakeyhtiöiden hallituksissa (AS) ei ole kokenut juurikaan muutoksia viime vuosina. Sellaisia yksityisiä osakeyhtiöitä, joiden hallituksissa on ainoastaan miehiä, on 72 prosenttia yrityksistä. Naisten määrä yksityisten osakeyhtiöiden hallituksissa on 17 prosenttia.

Kuviossa 2 on kuvattu naisten osuutta yksityisten osakeyhtiöiden (AS) ja julkisten osakeyhtiöiden (ASA) hallituksissa Norjassa vuosina 2004–2012.

Share of female board representatives in private and public limited companies. January 1st, 2004-2012. Per cent

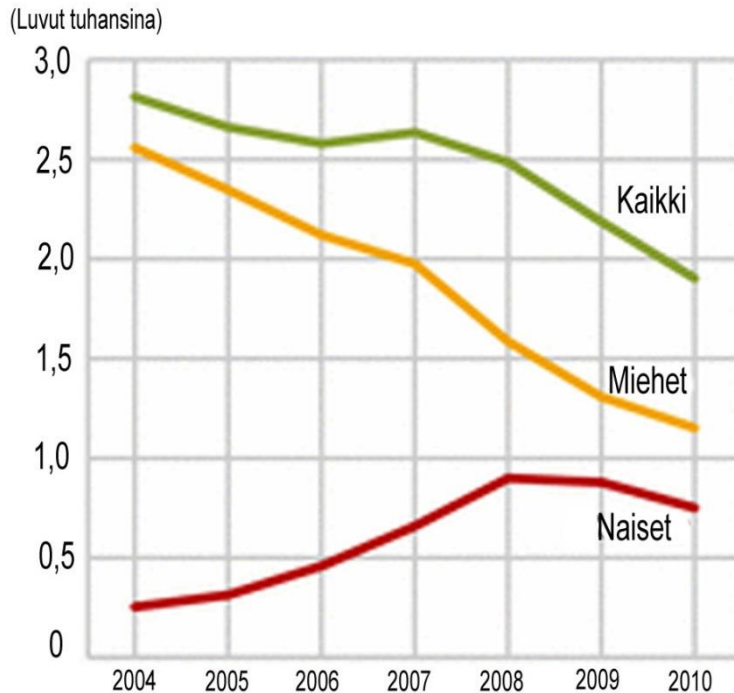


Kuvio 2. Naisten osuus yksityisten osakeyhtiöiden (AS) sekä julkisten osakeyhtiöiden (ASA) hallituksissa vuosina 2004–2012. (Statistisk sentralbyrå 2012)

Sukupuolikiintiölaki näyttää vähentäneen enemmän miesten paikkoja yritysten hallituksissa. Näyttää siltä, että yritykset haluavat mieluummin korvata hallituksissa olevat miehet naisilla kuin luoda uusia hallituspaikkoja ja täyttää paikat naisjäsenillä. Naisten määrä julkisten osakeyhtiöiden hallituksissa kasvoi 196 prosenttia, kun

verrataan vuoden 2004 ja 2010 lukuja. Sen sijaan miesten määrä kyseisellä ajanjaksolla väheni 55 prosenttia.

Kuviossa 3 on esitetty kyseiset vaihtelut hallituspaikkojen määrissä vuosina 2004–2010.



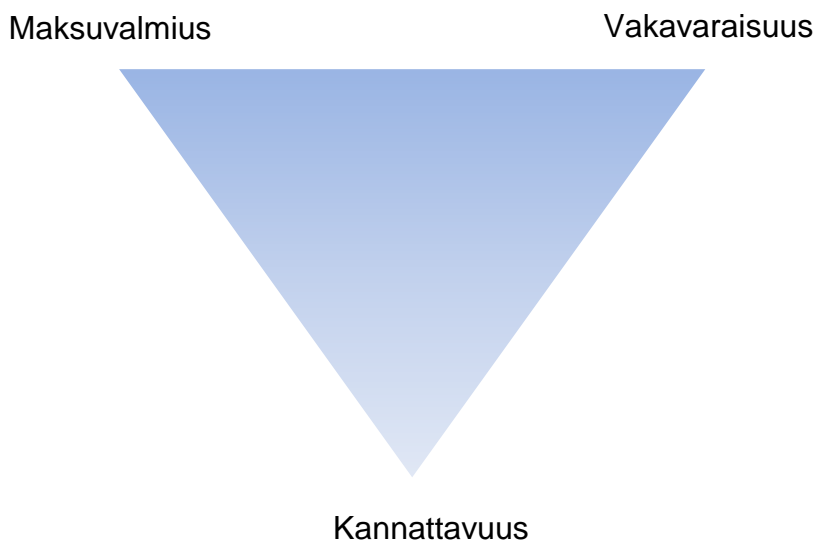
Kuvio 3. Julkisten osakeyhtiöiden hallitusten jäsenten määrä sukupuolen mukaan vuosina 2004–2010. (Statistikk over styre og ledelse, Statistisk sentralbyrå 2010)

Kiintiölaki hyväksyttiin pitkällisen poliittisen prosessin jälkeen. Prosessi sisälsi poliittisia konflikteja, tiivistä julkista väittelyä sekä paljon median huomiota. Tästäkin huolimatta laki hyväksyttiin parlamentin suurella enemmistöllä. Kiintiölain voimaantulon jälkeen sekä julkinen keskustelu että yritysjohtajien haastattelut osoittavat merkkejä kiintiölain yleisestä hyväksymisestä eikä laki ole enää kiistan kohteena. Myös kiintiöitä vastustaneet naiset yritysten johdossa ovat huomanneet kiintiölain olleen tärkeä ja tarpeellinen toimenpide. (Storvik & Teigen 2010, 11)

3 SUORITUSKYKY, KANNATTAVUUS JA MONIMUOTOISUUS

3.1 Yrityksen suorituskyky

Erilaisissa tilinpäätösanalyysin oppikirjoissa ja oppaissa on esitetty useita yrityksen tilinpäätöksestä laskettavia tunnuslukuja sekä niiden tulkitsemistapoja (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005). Näissä lähteissä esitellään usein laajasti yrityksen tilinpäätöksestä laskettavia tunnuslukuja. Tunnuslukujen käyttötarkoitusta luonnehditaan myös laaja-alaisesti. Tunnuslukujen käyttötarkoitus yleensä luokitellaan joko yrityksen kannattavuuden, maksuvalmiuden tai vakavaraisuuden mittaamiseen. Kuviossa 4 on esitetty yrityksen terveyskolmio, joka havainnollistaa näitä luokitteluja. Laitisen (1992, 189) mukaan kannattavuuden on oltava tasapainossa maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kanssa. Vaikka kannattavuus olisikin hyvä, mutta maksuvalmius tai vakavaraisuus ei, saattaisi yrityksen toiminta pysähtyä kokonaan. Samoin jos kannattavuus on riittävän heikolla tasolla, ei hyvä maksuvalmius tai vakavaraisuus pelasta yritystä pitkällä aikavälillä. (Laitinen 1992, 189)



Kuvio 4. Yrityksen terveyskolmio. (Laitinen 1992, 190)

3.2 Yrityksen kannattavuus ja sen mittaaminen

Kannattavuudella voidaan tarkoittaa lukuisia eri asioita. Kannattavuus viittaa yrityksen kykyyn tuottaa tuottoja, jotka ylittävät yrityksen menot (Foster 1978, 33). Kaikki kannattavuutta tarkoittavat määritteet ovat lähinnä rahaan perustuvia eikä niissä oteta kantaa ei-taloudelliseen tai ei-rahalliseen kannattavuuden mittaamiseen (Vilkkumaa 2005, 12).

Tuottavuus ja kannattavuus ovat käsitteitä ja mittoja, jotka kuvaavat yrityksen suorituskykyä ja menestystä (Rantanen 1995, 11). Kannattavuus on keskeinen ja yleinen käsite laskentatoimessa ja taloudessa. Sen yleisyydestä johtuen se on hyvin moniulotteinen käsite. Kannattavuutta voidaan tutkia ja mitata esimerkiksi kansallisella- ja toimialakohtaisella tasolla sekä yritys-, investointi- ja tuotetasolla. (Rantanen 1995, 34) Suhteellista kannattavuutta mitataan usein erilaisilla suhteellisilla tunnusluvuilla kuten sijoitetun pääoman tuotto prosentilla, käyttökateprosentilla, liikevoittoprosentilla, tulosprosentilla jne. Nämä toimivat mittareina usein myös siinä, kuinka tehokkaasti yrityksen pääomaa käytetään. (Vilkkumaa 2005, 13)

Vilkkumaa (2005) on esittänyt seuraavan määritelmän kannattavuudelle:

1. Yritystoiminta on kannattavaa, kun sen vuoden toiminnan tuottojen määrä on suurempi kuin saman ajankohdan kustannukset.
2. Yritystoiminta on hyvin kannattavaa, jos sen sijoitetun pääoman tuotto prosentti on 15 % tai yli.

Kannattavuutta voidaan mitata monella eri tavalla. Tiedon tarve ja saatavuus määrittelevät kuinka sitä mitataan (Rantanen 1995, 37). Sisäinen korkokanta (IRR) on yksi kannattavuuden mittari. Jos taas lähestymistapana on omistajan näkökulma, kannattavuutta parhaiten mittaa ROI (Return On Investment). Kannattavuuden mittaamisessa on tärkeää, että mittari mittaa yrityksen toimia monista ulottuvuuksista. (Rantanen 1995, 35)

Kannattavuus on paras yleinen mittari yrityksen suorituskyvylle: se mittaa tuloksia kaikista hallinnollisista päätöksistä koskien myynti- ja ostohintoja, investointien ja tuotannon tasoa samalla heijastaen taustalla olevaa tehokkuutta, jolla panokset muunnetaan tuotoksiksi (Bozik 1984, 53-54). Kannattavuus mahdollistaa yritykselle myös muiden päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 124). Yrityksellä on liiketaloudellisia toimintaedellytyksiä ainoastaan silloin, kun se toimii pitkällä tähtäimellä kannattavasti. Kannattavuus voidaan määritellä lyhyesti yrityksen kyvyksi tuottaa siihen sijoitetulla pääomalla riittävä tulos suhteessa sidosryhmien esittämiin vaatimuksiin. Kannattavuus ei yksistään ole kuitenkaan riittävä edellytys liiketoiminnan menestymiselle. Kannattavuuden lisäksi liiketoiminnalle tärkeää on myös yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus. (Laitinen 2007, 342)

Niin kutsutun sisäisen korkokannan avulla on mahdollista selvittää yrityksen totaaliikauden suhteellinen kannattavuus. Tämä menetelmä vastaa kysymykseen yrityksen kannattavuudesta yrityksen rahoittajien näkökulmasta, jossa pelkistettynä on kyse sisäisen korkokannan mukaisen toteutuneen tuoton ja pääomakustannuksiin perustuvan tuottovaateen vertailusta. Sisäisen korkokannan selvittäminen on mahdollista vasta yrityksen toiminnan päättymisen jälkeen, joten on aiheellista käyttää muita käytännönläheisempiä menetelmiä kannattavuuden mittaamisessa. Yksi näistä menetelmistä on mitata kannattavuutta pääoman tuottoasteilla. Ne ovat ikään kuin approksimaatioita totaaliikauden sisäisestä korkokannasta, joka ei ole tiedossa toimintaansa jatkavalle yritykselle. (Kinnunen ym. 2002, 127–128)

Pääomaan perustuvat tunnusluvut kuvaavat yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Kokonaispääoman tuotto on yksi pääomaan perustuvista tunnusluvuista. Jos yrityksellä on sekä huomattavia kauttakulurahoitusta edustavia rahoitustuottoja että –kuluja, voidaan yrityksen rahoituserät muuttaa nettomääräisiksi kun kokonaispääoman tuottoa käytetään yrityksen kannattavuuden arvioimiseen. Tällaisella menettelyllä voidaan eliminoida rahoituserien kaksinkertainen vaikutus tuottoasteeseen. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 57)

Tuottoasteiden laskentatekniset yksityiskohdat eivät ole täysin vakiintuneet ja hiukan toisistaan poikkeavia laskutapoja käytetään usein eri yhteyksissä. Kinnunen ym. (2002,

128) mukaan oman pääoman (ROE) ja koko pääoman (ROA) tuottoasteet määritellään seuraavasti:

Oman pääoman tuottoaste % (ROE, Return On Equity) =

$$(1) \quad \frac{\text{Nettovoitto}}{\text{Oma pääoma edellisen tilikauden lopussa}} \times 100$$

Koko pääoman tuottoaste % (ROA, Return On Assets) =

$$(2) \quad \frac{\text{Nettovoitto} + \text{korkokulut} \times (1 - \text{verokanta})}{\text{Taseen loppusumma edellisen tilikauden lopussa}} \times 100$$

Kokonaispääoman tuottoprosentti kannattavuuden tunnuslukuna on riippumaton yrityksen veronmaksupolitiikasta sekä yhtiömuodosta aiheutuvista verotusmenettelyistä. ROA mittaa yhtiön tuottoa sekä oman pääoman varoista että velkarahoituksella saaduista varoista, eikä siis erottele tuottoa rahoituslähteen mukaan. Kokonaispääoman tuottoprosentti osoittaa yrityksen kykyä tuottaa voittoa kaikelle liiketoimintaan sitoutuneelle pääomalle. ROA on käyttökelpoinen tunnusluku erityisesti tilanteessa, jossa jakoa korottomaan ja korolliseen pääomaan ei voida täysin selvittää. Kokonaispääoman tuottoastetta pidetään yleisesti hyvänä silloin, kun se on yli 10 prosenttia. Tyydyttävää tasoa se on 5-10 prosentin arvoilla ja jäädessään alle 5 prosentin, kertoo se yrityksen heikosta kannattavuudesta. Koko pääoman tuotto saadaan jakamalla nettotulos koko yrityksen koko pääoman määrällä. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 58–59)

3.3 Monimuotoisuus ja ryhmän suorituskyky

3.3.1 Monimuotoisuus

Erään määritelmän mukaan monimuotoisuus tarkoittaa eroja tiimin jäsenten keskuudessa ja se voidaan määritellä sosiaalisen ryhmäytymisen ominaisuuksina, jotka heijastelevat tasoa, jolla objektiiviset tai subjektiiviset eroavaisuudet ovat olemassa ryhmän jäsenten välillä (Van Knippenberg & Schippers 2007, 516). Van Knippenbergin & Schippersin (2007) mukaan erilaiset tekijät kuten globalisaatio, maahanmuutto ja

naisten määrän kasvu työvoimassa vaikuttavat siihen, että useissa tiimeissä on ihmisiä, jotka eroavat toisistaan iän, sukupuolen ja etnisen taustan perusteella. Lisäksi esiintyy eroavaisuuksia myös esimerkiksi toiminnallisissa tai koulutustaustoissa.

Levi (2007) jakaa monimuotoisuuden psykologiseen, demografiseen ja organisationaaliseen. Sukupuoli liittyy demografiseen monimuotoisuuteen. Useimmissa tilanteissa monimuotoisuus on tiimille hyödyksi, kunhan se on ensin oppinut hallitsemaan monimuotoisuuden mukanaan tuomia ongelmia. Ryhmä, johon kuuluu erilaisia jäseniä, suoriutuu paremmin muun muassa ongelmanratkaisutehtävistä sekä luovista tehtävistä. Levin (2007) mukaan monimuotoisuus voi aiheuttaa myös ongelmia, jotka johtuvat harhaluuloista muita ryhmäläisiä kohtaan sekä kilpailusta ryhmän sisällä. Nämä ongelmat häiritsevät ryhmän kommunikaatiota ja vähentävät ryhmän kykyä käyttää resurssejaan täyspainoisesti.

Demografinen monimuotoisuus liittyy sosiaalisiin kategorioihin, joita ihmiset käyttävät luokitellessaan muita ihmisiä (McGrath, Berdahl & Arrow 1995). Yhteiskunnassamme, jaottelua sukupuolen, rodun, etnisen taustan, kansallisuuden, iän ja uskonnon perusteella pidetään tärkeänä monissa tilanteissa. Demografisten eroavaisuuksien tärkeys vaihtelee yhteiskunnittain. Esimerkiksi Lähi-idässä uskonto on tärkeämpi eroavaisuus kuin Amerikassa. (Levi 2007, 221) Sukupuoli edustaa vain yhtä monista henkilökohtaisista ominaisuuksista, joka vaikuttaa yksilön kokemukseen työelämässä. Monimuotoisuuden ensisijaisina ulottuvuuksina ovat muuttumattomat henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka aiheuttavat merkittäviä elinikäisiä vaikutuksia. Sukupuoli on ensisijainen ulottuvuus rodun, etnisyyden, iän, sukupuolisen suuntautumisen sekä fyysisen kyvyn/kyvyttömyyden ohella. Toissijaisia monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat esimerkiksi koulutus, tulot, uskonto sekä työkokemus. Nämä ovat muutettavissa olevia henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Powell & Graves 2003, 4–5)

3.3.2 Monimuotoisuuden vaikutus suorituskykyyn

Onnistunut tiimi saa päätökseen tehtävänsä, ylläpitää hyviä sosiaalisia suhteita ja edistää jäsentensä henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä. Kaikki nämä kolme tekijää ovat tärkeitä määriteltäessä tiimin menestymistä. Toimiakseen tehokkaasti, tiimiin tarvitaan

oikean tyyppisiä ihmisiä, tiimityöhön soveltuva tehtävä, hyvät sisäiset ryhmäprosessit sekä tukea antavat organisatoriset puitteet. (Levi 2007, 19)

Tiimin monimuotoisuuden vaikutukset tiimin prosesseihin sekä tuotoksiin ovat ristiriitaisia. Joidenkin tutkijoiden mukaan monimuotoiset tiimit ovat innovatiivisempia tai tuotteliaampia, kun taas toiset tutkimukset ovat osoittaneet, että monimuotoisuus johtaa tyytymättömyyteen, konflikteihin, yhteenkuuluvuuden puutteeseen ja alhaisempaan tuottavuuteen (Milliken & Martins 1996; Van Knippenberg & Schippers 2007; Williams & O'Reilly 1998). Tiimin monimuotoisuuden tutkimus on jakaantunut laajalti kahteen eri tutkimustraditioon: informaation käsittelyn näkökulmaan ja sosiaalisen luokittelun näkökulmaan (Williams & O'Reilly 1998). Informaation käsittelyn näkökulman mukaan monimuotoisuus tarkoittaa kasvaneita resursseja. Tiimin jäsenten erilaiset taustat esimerkiksi koulutuksessa ja työkokemuksessa tuovat yksilöllistä ja ainutlaatuista tietämystä, näkemystä ja kykyä tiimiin. Olettaen, että tiimin tehtävät edellyttävät näitä tekijöitä, monimuotoisella tiimillä on suurempi mahdollisuus parempaan suorituskyykyyn kuin homogeenisellä tiimillä. Kun yksittäisten jäsenten panokset yhdistetään tarkoituksenmukaisella tavalla, voidaan odottaa monimuotoisen tiimin olevan homogeenista tiimiä parempi (Hinsz, Tindale & Vollrath 1997; Nijstad & Paulus 2003).

Sosiaalisen luokittelun näkökulma juontaa juurensa sosiaalisen identiteetin ja itseluokittelun teoriasta. Ihmiset ovat taipuvaisia käyttämään monimuotoisuutta sosiaalisen luokittelun perusteena. Ihmiset, jotka ovat samanlaisia kuin itse, luokitellaan sisäryhmäksi. Ihmiset, jotka taas ovat erilaisia kuin itse, luokitellaan ulkoryhmäksi. Tämä saattaa johtaa alaryhmien syntymiseen tiimin sisällä. Yleisesti, ihmiset pyrkivät suosimaan sisäryhmän jäseniä ulkoryhmän jäseniin nähden. He myös luottavat sisäryhmän jäseniin enemmän ja ovat halukkaampia tekemään yhteistyötä heidän kanssaan. Tämän seurauksena monimuotoisen tiimin jäsenet luottavat toisiinsa vähemmän ja ovat vähemmän halukkaita tiiviiseen yhteistyöhön. Myös konflikteja esiintyy enemmän. Tämä johtaa tehottomiin ryhmäprosesseihin ja siksi heterogeeniset ryhmät ovat suorituskyyvyltään heikompia kuin homogeeniset ryhmät. (Nijstad 2009, 169)

Nämä näkökulmat johtavat eriäviin ennustuksiin. Tutkijat ovat ehdottaneet useita ratkaisuja tähän paradoksiin. Ensinnäkin, monimuotoisuuden vaikutukset saattavat riippua monimuotoisuuden tyypistä tai monimuotoisuuden erilaisista yhdistelmistä saman tiimin sisällä. Toiseksi, monimuotoisuuden vaikutukset saattavat riippua toisista muuttujista. (Nijstad 2009, 170)

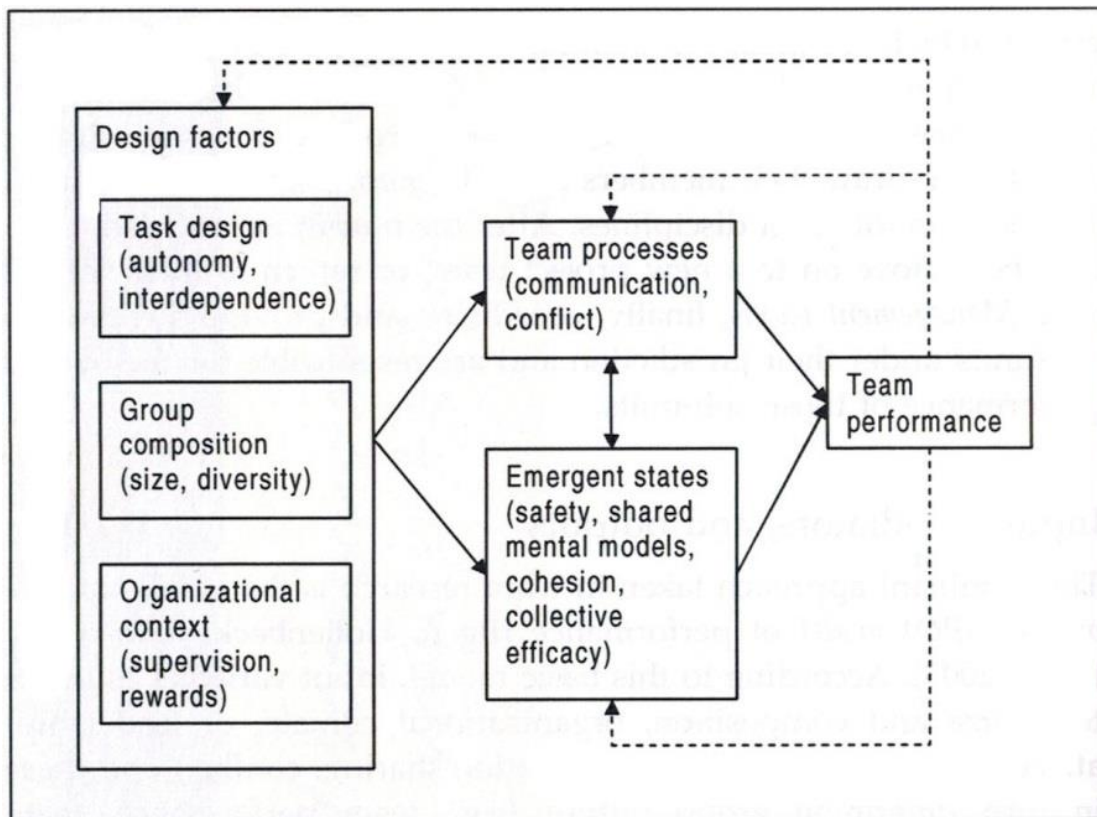
Eräiden tutkijoiden mukaan, on olemassa erityyppistä monimuotoisuutta, ja joillakin monimuotoisuuden tyypeillä on positiivinen vaikutus kun taas toisilla tyypeillä on negatiivinen vaikutus (Jehn, Northcraft & Neale 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin 1999). Loogisen jaottelun mukaan monimuotoisuus jakautuisi informaationaaliseen monimuotoisuuteen, joka viittaa esimerkiksi koulutustaustaan, sekä sosiaalisen luokittelun monimuotoisuuteen, joka taas viittaa sukupuoleen, ikään ja etniseen taustaan. Oletamus on, että informaationaalisella monimuotoisuudella olisi positiivinen vaikutus ja sosiaalisen luokittelun monimuotoisuudella negatiivinen vaikutus tiimin suorituskyykyyn. Tämä oletamus ei ole kuitenkaan saanut tukea. Esimerkiksi Webber ja Donahue (2001) sekä Williams & O'Reilly (1998) eivät löytäneet tutkimuksessaan positiivisia tai negatiivisia yhteyksiä edellä mainitun luokittelun mukaisesti.

Levin (2007) mukaan on kaksi tapaa, kuinka erilaisuus vaikuttaa ryhmässä. Piirrelähestymistapa olettaa, että erilaisuus vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Toisin sanoen ihmisten erilainen tausta vaikuttaa heidän arvoihinsa, taitoihinsa ja persoonallisuuteensa. Nämä ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten ihminen käyttäytyy ryhmässä. Toinen lähestymistapa taas keskittyy ihmisten ennako-odotuksiin ja uskomuksiin toisista ihmisistä. Nämä odotukset muuttavat ihmisten tapaa olla vuorovaikutuksessa keskenään eri taustaisten ihmisten kanssa.

Marinova, Plantenga & Remery (2010) ovat tutkineet diversiteetin ja suorituskyyvyn välistä yhteyttä hollantilaisissa ja tanskalaissa listatuissa yhtiöissä. Heidän mukaansa yhteyden tutkiminen ei ole helppoa, koska kausaliiteetin suunta voi olla kahdensuuntainen. Naisjäsenien suurempi määrä hallituksessa saattaa edistää yrityksen suorituskyykyä, mutta paremmin suoriutuvat yritykset saattavat myös nimittää enemmän naisia hallituksiinsa. Ottamalla tämä näkökulma huomioon, tutkimuksen tulokset ovat vahvempia ja luotettavampia. Marinova, Plantenga & Remery (2010) ovat tästä syystä käyttäneet two-stage least-square (2SLS) estimaatiota tutkimuksessaan.

Tiimien suorituskyyä tutkittaessa, hallitseva lähestymistapa Ilgenin, Hollenbeckin, Johnsonin ja Jundtin (2005) mukaan on *Input-process-output (IPO) model of performance* –malli. Tämän mallin mukaan input-muuttujat, kuten tiimin koko, koostumus, työilmapiiri tai johtajuus vaikuttaa ryhmän prosesseihin, ja nämä puolestaan määrittävät tuotoksen eli tiimin suorituskyyyn. Ilgen ym. (2005) ovat sitä mieltä, että IPO-malli on liian staattinen. Toisin sanoen he näkevät tiimin dynaamisena systeeminä, joka kehittyy ajan kuluessa.

Ilgen ym. (2005) ovat ehdottaneet *Input-mediator-output-input (IMOI)* –mallia kuvaamaan paremmin tiimin suorituskyyä. Kuviosta 5 nähdään, kuinka IMOI-mallin mukaan prosessien lisäksi sen kehitysvaiheet määrittelevät kuinka panokset (inputs) muuttuvat tuotoksiksi (outputs). Tiimin kehitysvaiheet sekä prosessit ovat niin kutsuttuja välittäjiä, jotka selittävät, miksi tietyllä input-muuttujalla (tiimin monimuotoisuudella) on vaikutus tiettyyn output-muuttujaan (ryhmän suorituskyyyn). Nijstadin (2009) mukaan esimerkiksi monimuotoisuus voi johtaa väärinkäsityksiin ja sitä kautta huonoon suorituskyyyn. Vaihtoehtoisesti, tiimin monimuotoisuus saattaa liittyä luottamuksen puutteeseen, joka johtaa myös huonoon suorituskyyyn.



Kuvio 5. An input-mediator-output-input (IMOI) model of team performance. (Ilgen ym. 2005, 517)

Powell & Grawes (2003) ovat sitä mieltä, että jos sekasukupuolta olevissa tiimeissä ei korosteta sukupuolen merkitystä vaan luodaan tasa-arvoa sukupuolten välille, voidaan negatiiviset vaikutukset välttää. Myös useat muut tekijät ovat tärkeitä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi muut kuin sukupuoleen liittyvät ominaisuudet, organisaatiokulttuuri sekä yhteiskunnallinen kulttuuri. Tiimin pitkäikäisyys on myös ratkaiseva tekijä. Kun tiimin jäsenet ovat kauan aikaa toistensa kanssa tekemisissään, he oppivat uusia asioita toisistaan ja stereotypiat vähenevät. Tiiminjäsenet oppivat näkemään naispuolisen jäsenen enemmänkin yhtenä tiimin jäsenenä kuin naisena. Mitä pidemmän aikaa tiimi on toiminut yhdessä, sitä vähemmän tärkeäksi tekijäksi sukupuoli muodostuu. Erään sairaaloissa ja ruokakaupoissa tehdyn tutkimuksen mukaan, sukupuolen moninaisuuden negatiiviset vaikutukset katoavat, kun tiimin jäsenten keskimääräinen tiimissä oloaika on 3 vuotta tai enemmän. (Powell & Grawes 2003, 117)

Sukupuolten vaikutukset tiimin suoriutuskykyyn vähenevät myös jos tiimissä käytetään esimerkiksi sähköisiä kommunikointikeinoja ja tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään sähköisesti. Tämä johtuu siitä, että vaikka tiimin jäsenet ovat tietoisia toistensa sukupuolesta, he keskittyvät enemmän asioiden sisältöön kuin siihen, kenen kanssa he ovat tekemisissä. Vastapuolen sukupuoli jää tällöin toissijaiseksi tekijäksi. Sähköinen kommunikaatio saattaa hyödyttää enemmän naisia kuin miehiä. Myös organisaation koko vaikuttaa siihen, miten merkittäväksi tekijäksi sukupuoli muodostuu. Suurissa organisaatioissa, joissa henkilöstö on monimuotoista, ei sukupuoli ole niin merkittävä tekijä kuin pienissä organisaatioissa. (Graves & Powell 2003, 117–118)

Miller & Triana (2009) ovat sitä mieltä, että vaikka sukupuolen monimuotoisuudella ei olisi merkittävää vaikutusta yrityksen suoriutuskykyyn, ei se välttämättä tarkoita, että monimuotoisuus ei olisi yritykselle hyödyllistä. Yrityksen ympäristössä saattaa olla jotain, joka estää saavuttamasta sukupuolen monimuotoisuuden hyötyjä. Tämä päättely on linjassa Dwyerin, Richardin & Chadwickin (2003) tekemien johtopäätöksiensä kanssa siitä, että organisatorisen ympäristön tulee olla oikeanlainen ja kannustava ennen kuin sukupuolen moninaisuuden myönteiset vaikutukset voivat täysin toteutua. Epäjohdonmukaisuus tutkimustuloksissa saattaa johtua puuttuvista välittäjistä, jotka kertovat kuinka paljon hallituksen naisjäsenillä ylipäätään on vaikutusta. Eri sukupuolten edustajilla hallituksessa ei välttämättä ole suoraa vaikutusta yrityksen

suorituskykyyn jos nämä edustajat nähdään pakollisina hallituksen jäseninä ja heillä ei ole valtaa ideoidensa hyväksymiseen. (Miller & Triana 2009, 777)

Graves & Powell (2003) tunnustavat, että yhden näkemyksen mukaan monimuotoisuus tiimin sisällä vähentää suorituskyvyn tehokkuutta, mutta toisen näkökulman mukaan monimuotoisuus lisää tehokkuutta. Tiimin tehokkuus kasvaa, koska jäsenillä on erilaista kokemusta, arvoja, asenteita sekä kognitiiviset menettelytavat. Monimuotoisuus tuo monipuolista tietämystä sekä näkökulmaa tiimin tehtävään, mikä lisää tiimin luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Monimuotoisuuden positiivinen vaikutus näkyy erityisesti monimutkaisien tehtävien yhteydessä. Näitä tehtäviä voivat olla esimerkiksi uuden tuotteen suunnittelu ja innovointi, joka vaatii monia näkökulmia sekä vaihtelevaa tietämystä. Suurempi monimuotoisuus kasvattaa myös ajan myötä vuorovaikutuksen määrää eri sukupuolten välillä ja vähentää sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja sekä syrjintää. Tämä prosessi myös kehittää tiiminjäsenten suhteita sekä kasvattaa jäsenten kiintymystä tiimiin. (Grawes & Powell 2003, 115) Graves & Powell (2003) kuitenkin myöntävät, että monimuotoisuuden mahdollisesti aiheuttama negatiivinen ihmissuhdedynamiikka saattaa heikentää jäsenten suhteita tai jopa vaarantaa tiimin ja suorituskyvyn.

Vaikka viimeaikaiset tutkimukset ovat vaihtelevia, ne tarjoavat tukea näkemykselle, että sukupuolen monimuotoisuus kasvattaa tiimin tehokkuutta. On myös mahdollista, että miehet ja naiset eivät tuo erilaisia näkökulmia tiimiin. Monimuotoisuuden aiheuttamat negatiiviset vaikutukset näyttävät vähentävän niitä hyötyjä, jotka saavutetaan monipuolisten näkemyksien kautta. Jos näin on, kasvava diversiteetti ei todennäköisesti kasvata suorituskykyä. (Graves & Powell 2003, 116, ks. myös Williams & O'Reilly 1998; Webber & Donahue 2001) Vaikka tutkimustulokset ovat ristiriitaisia, sukupuolen moninaisuus näyttää tarjoavan muutamia etuja, mutta se mahdollisesti saattaa estää tiimin tehokkuutta.

3.4 Aikaisemmat tutkimukset

Kuten jo aikaisemmin on todettu, tutkimuksien tulokset monimuotoisuuden vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen ovat ristiriitaisia. Osa tutkijoista on löytänyt

selkeän positiivisen yhteyden yrityksen kannattavuuden ja monimuotoisuuden välillä. Osa tutkimuksien tuloksista taas osoittaa, että suoraa yhteyttä ei ole olemassa.

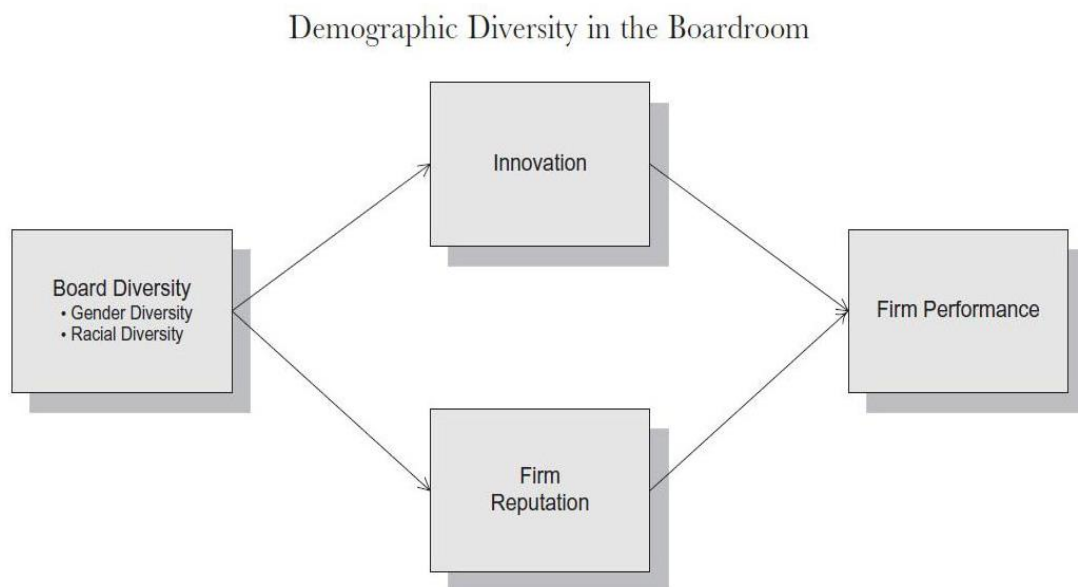
Ahern ja Dittmar (2011) ovat tutkineet norjalaisten yritysten pörssikursseja kiintiösäädöksen jälkeen. Tutkimuksen mukaan lyhyellä aikavälillä kurssit kääntyivät laskuun. Yritysten pörssiarvo väheni kolmessa päivässä viisi prosenttia, jos hallituksissa ei ennestään ollut naisia. Jos taas hallituksessa istui jo vähintään yksi nainen, lasku oli 2,6 prosenttia. Yhtiöt, joissa naisten määrä kasvoi yli kymmenellä prosentilla, menettivät 18 prosenttia markkina-arvostaan Tobinin Q -arvolla mitattuna. Dittmarin ja Ahernin mukaan (2011) pörssiarvojen laskemista selittää sijoittajien pelko siitä, ettei lain sitoma yhtiö voi valita hallitukseen parhaita kykyjä vapaasti, jolloin se ei pystyisi toimimaan yhtä tehokkaasti kuin kilpailijansa.

Pörssikurssit heijastelevat ennen kaikkea yrityksen ja talouskehityksen tulevaisuuden odotuksia (Pörssisäätiö 2010). Yksittäisten yhtiöiden osakekurssi perustuu yritysten omiin kasvu- ja kannattavuusnäkyymiin. Osakekursseihin vaikuttavat kuitenkin myös muutokset toimintaympäristössä ja osakemarkkinoiden yleinen kehityssuunta. (Pörssisäätiö 2010) Pörssikurssien muutoksia voi selittää myös event-tutkimuksen avulla. Event-tutkimuksessa selvitetään esimerkiksi markkinoille tulevan uuden informaation vaikutuksia yrityksen osakekurssin muutokseen (MacKinlay 1997) Talouden makrotasolla lainsäädännön muutoksien vaikutusta yrityksen tulonmuodostukseen voidaan tutkia event-menetelmää käyttäen. (Binder 1998, ks. myös Bodie, Kane & Marcus 2002, 351)

Smith ym. (2006) tutkivat 2500 suurimman tanskalaisen yrityksen taloudellista menestystä käyttäen selittävänä muuttujana naisten osuutta yrityksen ylimmässä johdossa. Aineisto kerättiin vuosilta 1993–2001. Tutkimustulosten mukaan näillä kahdella muuttujalla on positiivinen yhteys. Samankaltaiseen tulokseen ovat päätyneet myös muun muassa Campbell & Minguez-Vera (2008).

Miller & Triana (2009) ovat tutkineet miten sukupuolen ja rodun monimuotoisuus yrityksen hallituksessa vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. He ovat käyttäneet

tutkimuksessaan kahta välittävää muuttujaa: innovaatiota sekä mainetta.⁶ Kuviosta 6 nähdään kuinka nämä kaksi välittävää muuttujaa vaikuttava yrityksen suorituskyykyyn välillisesti. Miller & Triana 2009; Deephouse & Carter 2005; Fombrun 1996) Nämä kaksi muuttujaa on valittu tutkimukseen, koska aikaisempi tutkimus osoittaa, että ne ovat tärkeitä tekijöitä ennustettaessa yrityksen suorituskyykyä (Miller & Triana, 2009, 756). Tutkijat toteavat, että on tärkeää tutkia hallituksen monimuotoisuutta ja yrityksen suorituskyykyä erilaisilla välimuuttujilla, koska niiden yhteys saattaa olla monimutkainen ja epäsuora (Miller & Trianan 2009; Forbes & Milliken 1999). Siitä syystä tutkijat ovat laajentaneet aikaisemmin tutkittujen muuttujien vaikutusta ja ovat valinneet välimuuttujiksi innovaation ja maineen.



Kuvio 6. Käsitteellinen malli. (Miller & Triana 2009, 761)

Tutkimustulosten mukaan, sekä sukupuolen että rodun monimuotoisuudella on positiivinen yhteys yrityksen innovaatioon. Tutkimuksen mukaan hallituksen rodun ja sukupuolen monimuotoisuus toimii välittäjänä innovaation välillä. Tulokset tukevat näkökulmaa, jonka mukaan yritys hyötyy hallituksen monimuotoisesta henkisestä ja sosiaalisesta pääomasta koska rodun ja sukupuolen monimuotoisuus liittyyvät innovaatioon. Tutkijat löysivät myös positiivisen yhteyden yrityksen hallituksen rodun

⁶ Innovaatio tarkoittaa tässä strategiaa, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia luoda uusia tuotteita tai palveluita. Mainella tarkoitetaan arviota organisaation laadusta tai arvostuksesta, verrattuna muihin organisaatioihin.

monimuotoisuudella ja yrityksen maineella. Yrityksen maine tosin toimii vain osittain välittäjänä hallituksen rodun monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Kun sukupuolen monimuotoisuus oli yhteydessä innovaatioon, sillä ei ollut yhteyttä maineeseen. (Miller & Triana 2009, 774–775)

Vaikka tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä välittäviä tekijöitä, tutkijat huomasivat myös, että sukupuolen monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei ole suoraa yhteyttä kun mittarina käytetään Blau'n indeksiä tai naisten määrää yrityksen hallituksessa. Joissakin jälkikäteen tehdyissä testeissä tutkijat kuitenkin löysivät merkittävän korrelaation naisten osuudessa hallituksessa ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Kun regressio suoritettiin uudestaan ottaen huomioon yrityksen menestykseen vaikuttavia vaihtoehtoisia tekijöitä, kuten valmistamien tuotteiden monipuolisuuden, toimialan, yrityksen koon ja iän sekä likviditeetin, ei merkittävää yhteyttä suorituskyvyn ja sukupuolen monimuotoisuuden väliltä löytynyt. Lopputuloksena oli, että näiden kahden väillä on olemassa positiivinen yhteys, mutta se ei ole merkittävä. (Miller & Triana 2009, 777)

Suurin osa aikaisemmista tutkimuksista tulee Yhdysvalloista, joissa keskitytään pääosin suurimpiin yrityksiin (Marinova, Plantenga, Remery 2010, 6). Erhardt, Werbel & Shrader (2003) ovat sitä mieltä, että monimuotoisuudella on positiivinen vaikutus sekä kokonaispääoman tuottoon että sijoitetun pääoman tuottoon ja näin ollen koko yrityksen suorituskyvyn.

Käytettyjen aineistojen pienuus ja valikoitunut luonne voivat vinouttaa saatuja tuloksia. Naisten osuudet ylimmissä hallinto- ja johtotehtävissä ovat usein myös niin pieniä, että jopa tuhansien yritysten otoksissa naisjohtajia osuu kohdalle vain muutamia. Tästä huolimatta, aiempi kirjallisuus antaa viitteitä siitä, että naisjohtajuuden ja yrityksen menestyksen välillä voisi olla positiivinen yhteys. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 2)

Taulukko1. Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Tutkijat	Tutkimusaineisto	Tutkimusmenetelmä	Tutkimustulokset
Miller & Tirana (2009)	Fortune -talouslehden julkaisema luettelo yhdysvaltalaisista julkisista yhtiöistä liikevaihdon mukaisessa suuruusjärjestyksessä (Fortune 500)	OLS-Regressio	Positiivinen yhteys hallituksen rodun monimuotoisuuden ja yrityksen maineen sekä innovatiivisuuden välillä. Positiivinen yhteys hallituksen sukupuolen monimuotoisuuden ja innovaation välillä.
Marinova, Plantenga & Remery (2010)	186 listattua yritystä, joista 102 hollantilaista ja 84 tanskalaista. Havainnointi tehty vuonna 2007.	Two-stage least-square (2SLS) estimation	Sukupuolen monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei ole yhteyttä.
Kochan ym. (2003)	4 yritystä Fortune 500 -listalta	Case-tutkimus	Sukupuolen ja rodun monimuotoisuuden välillä ei ole positiivista yhteyttä yrityksen kannattavuuteen.
Erhardt, Werbel & Shader (2003)	112 American Fortune-listattua yritystä viideltä vuodelta.	Regressioanalyysi	Positiivinen yhteys.
Carter, Simkins, & Simpson (2003)	797 Fortune 1000-yritystä	Comparisons of means & regressioanalyysi	Yrityksessä, jossa on vähintään kaksi naista hallituksessa suoriutuu paremmin kuin yritys, jossa on vähemmän naisia hallituksessa.
Smith ym. (2006)	2500 suurinta tanskalaista yritystä	Regressio- ja korrelaatioanalyysi	Positiivinen yhteys naisjohtajien ja yrityksen suorituskyvyn välillä, riippuen naisten pätevyydestä.
Campbell & Minguez-Vera (2007)	68 yhtäjaksoisesti Madridissa listattua yritystä ajalta 01/1995-12/2000. Mukana ei ole rahoitusalan yrityksiä.	Two-stage least-square (2SLS) estimation	Positiivinen yhteys löytyy. Yhdellä tai useammalla naisella on kuitenkin vain vähäinen vaikutus yrityksen arvoon.
Ahern & Dittmar (2011)	Oslon pörssissä ajanjaksolla 2001-2009 noteeratut yritykset.	Tobin Q	Kiintiöt aiheuttivat yrityksissä pörssikurssien laskun.

4 EMPIIRINEN AINEISTO JA ANALYSOINTI

4.1 Empiirinen aineisto

Tutkimusaineisto koostuu norjalaisista pörssiyrityksistä vuosilta 2001–2011. Ajanjakson ollessa laaja, voidaan tarkastella yritysten pitkän aikavälin kannattavuutta. Tällöin voidaan pois sulkea kannattavuuden heilahtelut trendien vaihteluiden seurauksena. Tutkimuksen aineistosta muodostetaan kymmenen vuoden paneeliaineisto (2001–2011).

Aineiston analysoimisessa käytetään regressioanalyysia. Regressioanalyysi voidaan määritellä tilastolliseksi menetelmäksi, jolla haetaan parasta mahdollista selitettävien muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää muuttujaa (Heikkilä 2008, 236–237). Tässä tutkielmassa selitettävä muuttuja ja selittävät muuttujat ovat seuraavat:

- Selitettävä muuttuja: Yrityksen kannattavuus
- Selittävät muuttujat: Naisten osuus yrityksen hallituksessa

Aina kun arvioidaan yhden tekijän vaikutusta toiseen tekijään, tulee ottaa huomioon, onko olemassa myös muita tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa lopputulokseen (Pearl 2009, 78). Analyysiin on siis syytä ottaa mukaan kontrollimuuttujia, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Hyvässä mallissa pitäisi olla mukana kaikki olennaisesti tarkasteltavaan muuttujaan vaikuttavat selittävät muuttujat (Taanila 2010, 6). Tässä tutkimuksessa kontrollimuuttujia, jotka mahdollisesti vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, ovat hallituksen jäsenten lukumäärä, yrityksen koko, yrityksen kasvu sekä velkaantuneisuus.

Yrityksen menestyksen on katsottu olevan positiivisesti yhteydessä yrityksen koon kanssa, siitä syystä että isommilla yrityksillä on katsottu olevan enemmän markkina-voimaa. (Bain 1951; Smirlock, Gilligan & Marshall 1984) Tästä syystä yrityksen koko on yhtenä kontrollimuuttujana. Yrityksen velkaantuneisuutta on kontrolloitu suhteessa kannattavuuteen, koska näiden kahden välillä saattaa esiintyä

riippuvuutta. Jensenin (1994) mielestä hallituksen pienemmän koon avulla yritys voi parantaa hallituksen toiminnan tehokkuutta. Hallituksen koko on siis syytä ottaa myös yhdeksi kontrollimuuttujaksi. Kasvu on myös merkittävä kontrollimuuttuja, koska esimerkiksi Ramezanin, Soenen & Jungin (2002) mukaan on olemassa yläraja, jonka yli menevä kasvuvauhti tuhoaa yrityksen kannattavuutta.

On syytä muistaa, että vaikka muuttujat korreloivat keskenään, ei se ole todiste niiden välisestä kausaalisesta syy-seuraus-suhteesta. Korrelaatio ei siis ole riittävä edellytys kausaalisuhteelle. Kaksi asiaa voi esiintyä yhtä aikaa yhdessä ilman, että niistä toinen on aiheuttanut toisen. Kausaalisuhteen vaatimat edellytykset Heikkilää (2008) mukaillen ovat:

- muuttujien yhteisvaihtelu
- ajallinen järjestys (syy on oltava ennen seurausta)
- seuraus ei aiheudu mistään kolmannesta, ulkopuolisesta tekijästä, joka on yhteinen syy molemmille tarkasteltaville muuttujille
- teorian tuki

Muiden mahdollisten kausaalisten tekijöiden poissulkemiseksi täytyy olosuhteet standardoida niin, että sekä koe- että kontrolliryhmällä ulkopuolisten tekijöiden vaikutus eliminoidaan mahdollisimman hyvin. Ei ole olemassa kuitenkaan mitään keinoa varmistaa, että kaikki mahdolliset tekijät olisi otettu huomioon. (Heikkilä 2008, 204–205)

Tutkittaessa hallituksen sukupuolen monimuotoisuutta ja yrityksen suorituskykyä, yksi hankalimmista pulmista on se, että korrelaation löytyminen ei välttämättä tarkoita kausaliteettia. Tämä johtuu siitä, että kausaliteetti voi olla kahdensuuntainen ja voi täten merkitä yhteistä endogeenisuutta hallituksen monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välillä. (Marinova, Plantenga & Remery 2010, 9–10)

4.1.1 Aineiston hankinta

Aineisto on kerätty pääosin Thomson One Banker Worldscope -tietokannasta. Hallituksen jäseniä koskevaa tietoa ei kuitenkaan ollut saatavilla Thomson One Banker

WorldScope -tietokannassa. Norjan tilastokeskukseen ei kerää tai ylläpidä tietoja norjalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä, joten tässä tutkielmassa hyödynnettiin vapaasti saatavilla olevia tietoja, kuten yritysten vuosikertomuksia. Aineiston keräämisessä on käytetty myös muita yrityksiä koskevia dokumentteja. Vuosikertomuksia on kerätty yritysten kotisivuilta sekä ladattu Oslon pörssin ylläpitämästä online-dokumenttipankista. Vuosikertomuksia ei ole aina ollut saatavilla koko tutkittavalta ajanjaksolta, joten tietoja on etsitty ja kerätty myös muista relevanteista dokumenteista, joista käy ilmi hallituksen jäsenet tarkastelun kohteena olevalta kaudelta. Näitä dokumentteja ovat muun muassa yhtiökokouksen tietoja käsittelevät asiakirjat sekä yhtiön osavuositarkastukset. Nämä yritystä koskevat julkaisut on haettu Oslon pörssin NewsWeb-sivuston kautta.

Hallituksen henkilötiedot vaihtelivat vuosikertomuksittain. Useimmissa yrityksissä hallitus valitaan kesellä tilikautta. Näissä tapauksissa on hallituksen jäseniksi katsottu lukeutuvan ne henkilöt, jotka tilikauden lopussa kuuluvat hallituksen kokoonpanoon. Hallituksen jäseniksi on laskettu pelkästään varsinaiset jäsenet. Hallituksen jäsenistöön ei ole katsottu kuuluvaksi varajäseniä eikä tarkkailijajäseniä.

Hallituksen kokoonpano on joissakin dokumenteissa esitetty selkeästi kertomalla, kuinka monta naista ja kuinka monta miestä kyseisenä tilikautena on ollut hallituksessa. Jos tätä ei ole vuosikertomuksessa kuitenkaan mainittu, on sukupuolen tunnistamisessa käytetty hallituksen jäsenten valokuvia. Useimmissa dokumenteissa on mainittu kuitenkin ainoastaan hallituksen jäsenten nimet. Selvitettäessä hallituksen jäsenten sukupuolta nimen perusteella, on apuna käytetty Norjan tilastokeskuksen ylläpitämää tilastoa norjalaisista nimistä. Haun avulla on mahdollista selvittää kuinka monta tietyn nimistä nais- tai miesasukasta asuu Norjassa. Niissä tilanteissa, joissa samaa nimeä käyttää sekä mies- että naisasukkaat, on sukupuolen katsottu olevan se, jonka edustajia Norjassa on enemmistö.

Aineiston keräämisessä ensimmäinen vaihe oli etsiä Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta kaikki tutkittavalla ajanjaksolla Oslon pörssissä noteeratut yritykset, joista oli saatavilla kaikki tutkimuksessa tarvittava tilinpäätösaineisto. Ensimmäisen vaiheen aineiston keruun jälkeen, aineisto käsitti 77 yritystä. Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta kerätyistä materiaaleista poimittiin 4 eri tunnuslukutietoa.

Seuraavassa vaiheessa aineistosta karsittiin ne yritykset, joista ei ollut saatavilla tietoa hallituksen jäsenistöstä koko tutkittavalta ajanjaksolta. Hallitustietojen puutteellisuuden seurauksena aineistosta karsiutui 41 yritystä. Hallitustietoja ei ollut saatavissa huomattavan suuresta osasta yrityksistä, koska tutkittava ajanjakso oli pitkä. Kuten jo todettu, hallitustietojen keräämisessä käytettiin hyväksi kaikki mahdolliset lähteet, joista selvisi hallituksen jäsenistön nimet. Tietoja hallituksen jäsenistä on saatu myös yhtiökokousta käsittelevistä lähteistä, pääosin yhtiökokouspöytäkirjoista. Uuden hallituksen valinta suoritetaan useimmiten yhtiökokouksessa. Suurin osa yritystä käsittelevistä dokumenteista oli norjaksi.

4.1.2 Aineiston muodostuminen

Aineiston muodostumisessa vaikuttivat muutamit kriteerit, jotka yrityksen tuli täyttää päästäkseen mukaan aineistoon. Yrityksen tuli olla listattuna Oslon pörssiin koko tarkasteltavana ajanjaksona. Yrityksestä täytyi myös olla saatavilla kaikki tutkimuksen kannalta tarpeellinen data, kuten kaikki tarvittavat tunnuslukutiedot sekä hallituksen jäsenistöä koskeva data vuosilta 2001–2011. Koska ajanjakso on pitkä, muodostui tutkimuksen kannalta haasteeksi löytää kaikki tarvittava tieto ja tästä syystä aineistosta karsiutuikin iso joukko yrityksiä.

Aineisto koostuu yhteensä 341 havainnosta. Yrityksien toimialatiedot on saatu tunnuslukuaineiston mukana Thomson One Banker Worldscope -tietokannasta. Alkuperäisen toimialajaottelun mukaan aineiston yrityksiä oli kaiken kaikkiaan 17 eri toimialalta. Toimialan vaikutuksen tutkimista varten yritykset on jaoteltu eri toimialaluokkiin. Tutkimusaineisto on jaoteltu kolmeen eri toimialaluokkaan. Toimialat on pyritty jakamaan ryhmiin siten, että ryhmistä on saatu mahdollisimman samankokoiset aineiston vääristymisen minimoimiseksi. Samalla on pyritty huomioimaan yritysten liiketoiminnalliset luonteet. Ensimmäinen toimialaluokka on teollisuus, toiseen luokkaan kuuluu talous sekä IT ja kolmannessa toimialaluokassa on tavarat ja palvelut.

Toimialojen vaikutus tutkimuksessa eliminoidaan siten, että aineistolle suoritettava analyysi tehdään jokaiselle toimialaluokalle erikseen. Koska toimialaluokkia on vain

kolme, voidaan analyysi suorittaa vaivattomasti kaikille toimialaluokille erikseen, jolloin toimialasta ei tarvitse muodostaa erillistä dummy-muuttujaa.

Taulukossa 2 on kerrottu, kuinka monta aineiston yritystä kuhunkin toimialaluokkaan kuuluu.

Taulukko 2. Aineiston jakautuminen toimialaluokkiin.

<i>Vuodet 2001-2011</i>	<i>Yrityksiä</i>
Toimialaluokat	
Teollisuus	13
Talous & IT	10
Tavarat & palvelut	8
Yhteensä	31

4.1.3 Analysointimenetelmä

Tilastollisessa tutkimuksessa muuttujien välisestä riippuvuudesta tai ryhmien välisestä erosta muodostetaan kaksi hypoteesia. Nämä ovat nollahypoteesi ja vaihtoehtoinen hypoteesi. (Heikkilä 2008, 191):

- Nollahypoteesi H_0 väittää, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta eikä keskiarvojen välillä ole eroa.
- Vaihtoehtoinen hypoteesi eli vastahypoteesi H_1 väittää muuttujien välillä riippuvuutta tai eroa olevan.

Riippuvuuksien tai erojen on oltava riittävän suuria, ettei niitä tulkita sattumasta johtuviksi. Pienet riippuvuudet eivät riitä nollahypoteesin hylkäämiseen. Merkitsevyystasoa eli riskitasoa käytetään, kun arvioidaan tuloksien sattumanvaraisuutta; kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Ennen testiä päätetään se raja, jonka riskitason on alitettava, ennen kuin nollahypoteesi hylätään. Usein käytetty merkitsevyystaso on 0,05 ja sitä käytetään tässäkin tutkimuksessa. Merkitsevyystasosta käytetään lyhennettä p . Testattu ero tai riippuvuus on (Heikkilä 2008, 192–194):

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p \leq 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p \leq 0,05$
- tilastollisesti suuntaa antava, jos $0,05 < p \leq 0,1$.

Tämän tutkimuksen hypoteesina esitetään:

H₁: Sukupuolikiintiöt vaikuttavat positiivisesti yrityksen kannattavuuteen.

Tutkimuksen menetelmänä käytetään regressioanalyysia. Analyysi toteutetaan SPSS-ohjelmaa käyttäen. Regressioanalyysi on tilastollinen menetelmä, jolla haetaan parasta mahdollista selittävien (riippumattomien) muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää (riippuvaa) muuttujaa (Heikkilä 2008, 236–237).

4.1.4 Tunnusluvut

Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta kerättiin yrityksiä koskeva tunnuslukuaineisto. Tunnuslukuaineisto talletettiin yrityskohtaisesti omaksi tiedostokseen, jotta näppäilyvirheiden mahdollisuus sulkeutuisi pois. Aineistosta on poimittu neljä eri tunnuslukua jokaiselta tutkittavalta vuodelta. Jokaisesta yrityksestä kertyi siis yhteensä 44 tunnuslukua.

Taulukko 3. Tutkimuksessa käytetyt muuttujat.

Muuttuja	Mallissa käytetty lyhenne	Muuttujan sisältö
Yrityksen kannattavuus	PROF	ROE %
Naisten osuus hallituksessa	HANAOS	Naisten % - osuus hallituksen jäsenistä
Hallituksen koko	HALKMM	Hallituksen jäsenten lukumäärä
Yrityksen koko	LNKOKO	Liikevaihdosta otettu luonnollinen logaritmi
Yrityksen kasvu	KASVU	Myyntituottojen muutos -%
Yrityksen velkaantuneisuus	VELK	Koko velan määrä / Taseen loppusumma -%

Yrityksen kokoa mitataan tässä tutkimuksessa liikevaihdolla (LNKOKO). Liikevaihdosta on otettu luonnollinen logaritmi ääriarvojen vaikutusten eliminoimiseksi. Liikevaihto on yritystoiminnan volyymin mittari ja sen muutoksella

kuvataan toiminnan kasvua tai supistumista. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2011, 75) Samaa käytäntöä on sovellettu myös aikaisemmissa samanlaisissa tutkimuksissa (Miller & Triana 2009 ja Marinova, Plantenga & Remery 2010).

Tässä tutkimuksessa yrityksen velkaantuneisuutta mittaa yrityksen suhteellinen velkaantuneisuus. Suhteellinen velkaantuneisuus -tunnusluku on saatu suoraan Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta. Se on suhteutettu vieraan pääoman määrä koko taseen loppusummaan. Merkittävin syy juuri tämän tunnusluvun valitsemiseen oli se, että se oli saatavilla suoraan Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta ja se on myös yleisesti käytetty mittari yrityksen velkaantuneisuutta kuvaamaan.

Yrityksen kannattavuuden tunnuslukuna käytetään tässä tutkimuksessa koko pääoman tuottoastetta (Return on Assets, ROA). Useat tutkijat, muun muassa Smith, Smith & Verner (2006) sekä Bhagat & Black (1999), ovat käyttäneet ROA:a kannattavuuden mittarina tutkiessaan eri muuttujien, esimerkiksi monimuotoisuustekijöiden vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen, joten sen käyttäminen myös tässä tutkimuksessa on perusteltua.

Yrityksen kasvua voidaan mitata esimerkiksi liikevaihdon tai työntekijämäärän kasvulla (Viitala & Jylhä 2001, 195). Tässä tutkimuksessa myyntituottojen eli liikevaihdon muutosprosentti kuvaa yrityksen kasvua.

Yhtenä vaikuttavana tekijänä tunnuslukujen valintaan oli tunnuslukujen löytyminen Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta. Tällöin on saatu jokaiselle yritykselle vertailukelpoiset tunnusluvut, joiden laskentaan on käytetty yhtenäisiä laskentakaavoja.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitkin mitata (Heikkilä 2008, 186). Tämän tutkimuksen aineiston validiteettia voidaan pitää melko hyvänä. Validiteettia on tässä tutkimuksessa pyritty parantamaan aineiston huolellisella

keräämisellä sekä tarkistamisella virheiden välttämiseksi. Regressioanalyysin validiteettia laskevat epänormaalit tulokset. Poikkeamien syitä ei voida jäljittää tarkasti.

Reliabiliteetti kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu tuottamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti on todennettavissa mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin mittaukset on toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on alhainen, alentaa se myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton tutkimuksen validiudesta. (Heikkilä 2008, 186)

Tässä tutkimuksessa aineiston reliabiliteetti on melko hyvä, koska aineiston havaintojen määrä eli otoskoko on suhteellisen suuri. Ainoastaan yritysten määrän niukkuus sekä jakautuminen epätasaisesti eri toimialaluokkiin, vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin negatiivisesti. Otantavirheen mahdollisuutta ei tässä tutkimuksessa ole, koska tutkimusaineisto käsittää kaikki ne Oslon pörssissä noteeratut yritykset aikavälillä 2001–2011, joista oli saatavilla tutkimuksen kannalta relevantti data.

Regressioanalyysissa mallin kertoimet vaihtelevat sen mukaan mitä muita muuttujia malliin otetaan mukaan. Tämä on seurausta siitä, että selittävät muuttujat korreloivat keskenään ja siitä syystä voivat selittää samaa vaihtelua. Selittävien muuttujien korrelaation takia regressiokertoimien tulkinta vaikeutuu, koska tarkasti ei voi tietää, missä suhteessa molempien muuttujan selittämä vaihtelu on jaettu muuttujien kertoimiin. (Taanila 2010, 7)

Tilastotieteessä mittaaminen on tilastoyksiköiden ominaisuuksien määrittämistä. Se voi olla myös pelkkää asioiden luokittelua. Mitta-asteikot kuvaavat tilastollisten muuttujien mittaustason ilmaisukykyä: (Heikkilä 2008, 81)

1. Luokittelu- eli nominaaliasteikko. Muuttujien arvot voidaan luokitella eri luokkiin, mutta luokkia ei voida asettaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen eikä laskutoimituksia voida suorittaa.
2. Järjestys- eli ordinaaliasteikko. Muuttujien arvot voidaan lajitella mitattavan ominaisuuden mukaiseen luonnolliseen järjestykseen, mutta mittausten etäisyyttä toisistaan ei voida tarkasti mitata.

3. Välimatka- eli intervalliasteikko. Muuttujien arvojen etäisyys toisistaan tiedetään, mutta asteikolla ei ole yksiselitteistä nollakohtaa.
4. Suhdeasteikko eli absoluuttinen asteikko. Muuttujilla on edellä lueteltujen asteikkojen ominaisuuden sekä lisäksi myös yksiselitteinen nollakohta.

Tutkimuksessa mittaamista on kaikki, missä voidaan nähdä eroja sekä antaa jonkinlaisia symboleja tutkimusyksiköille eroja luonnehtimaan. Laajan ja epämääräisen luonteen vuoksi, mittauksesta ei voida varmasti todeta, että se toimii tarkoitetulla tavalla. Tämän takia tutkimusraporteissa tuleekin pyrkiä selittämään, miten ja kuinka luotettavasti tutkimuksessa käytetyt mittarit toimivat. (Heikkilä 2008, 183–184)

Mittauksen taso on syytä tiedostaa sen takia, että siitä riippuu, millaiset tunnusluvut ja analyysimenetelmät ovat sallittuja sekä miten rohkeasti tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita. (Heikkilä 2008, 184) Tässä tutkimuksessa muuttujat ovat suhdeasteikollisia muuttujia. Ainoastaan toimiala kuuluu luokitteluasteikollisiin muuttujiin. Toimialat on jaoteltu kolmeen luokkaan ja tutkimuksessa on analyysi tehty kaikille kolmelle luokalle erikseen. Tutkimus- ja testausmenetelmiä valitessa on tässä tutkimuksessa huomioitu, että muuttujien mitta-asteikko täyttää testausmenetelmän käytön edellytykset. Regressioanalyysin lähtökohtana ovat välimatka- ja suhdeasteikon tasoiset muuttujat, mutta järjestys- ja nominaalisasteikollisetkin muuttujat kelpaavat, jos niistä muodostetaan dummy-muuttujia (Heikkilä 2008, 237)

Lineaarinen regressiomalli sopii muuttujien välisen yhteyden kuvaamiseen, mikäli pistejoukkoon voidaan luontevasti sovittaa suora. Yksinkertaisin tapaus lineaarisesta mallista sisältää ainoastaan yhden selitettävän muuttujan, jonka avulla ilmiötä pyritään kuvaamaan. Suoran yhtälö on täysin määrätty jos tunnetaan selitettävän muuttujan kerroin (b) ja vakio (a). Muuttujaa (y) sanotaan selitettäväksi muuttujaksi. Regressiokerroin b ilmaisee, kuinka paljon y -muuttuja muuttuu keskimäärin, kun x kasvaa yhden yksikön verran. Suoran ja y -akselin leikkauspistettä kuvaa vakio a . Selitysasteen (korrelaatiokertoimen neliö) perusteella voidaan arvioida mallin hyvyttä. Selitysaste kertoo, kuinka suuri osa muuttujan y vaihteluista voidaan selittää selitettävän muuttujan avulla. Yhtälöön lisätään residuaali eli jäännöstermi ϵ , joka kuvaa mallissa esiintyvää satunnaisvaihtelua eli virheen suuruutta. (Heikkilä 2008, 238)

Useamman selittävän muuttujan malli lasketaan siten että jäännösneliösumma saadaan mahdollisimman pieneksi. Malli pyrkii siis selittää mahdollisimman suuren osan selitettävän muuttujan vaihtelusta keskiarvonsa molemmin puolin. (Taanila 2010, 6)

Tämän tutkimuksen osalta lineaarisen regressioanalyysin kaava voidaan kirjoittaa muotoon:

$$(3) \quad ROA = a + b_1 HANAOS + b_2 HALKM + b_3 LNKOKO + b_4 KASVU + b_5 VELK + \varepsilon$$

jossa

ROA = yrityksen kannattavuus

a = vakiotermi

b_1 - b_5 = regressiokertoimet

HANAOS = naisten määrä hallituksessa

HALKM = hallituksen koko

LNKOKO = yrityksen koko

KASVU = yrityksen kasvu

VELK = yrityksen velkaantuneisuus

ε = jäännöstermi

Tässä tutkimuksessa selitetään yrityksen kannattavuutta naisten määrällä hallituksessa, mutta mukaan on otettu myös muita tulokseen vaikuttavia muuttujia.

Naisten määrä hallituksessa sekä hallituksen jäsenten kokonaismäärä ovat muuttujia, jotka on kerätty käsin yritysten vuosikertomuksista sekä muista relevanteista lähteistä. Muuttujat yrityksen koko, velkaantuneisuus, kasvu sekä ROE on kerätty Thomson One Banker WorldScope -tietokannasta suoraan, joten niihin liittyvää mahdollista mittausvirhettä ei tässä tutkimuksessa pystytä selvittämään. Tutkimuksen reliabiliteettia parantaa se, että muuttujien luokittelut sekä muuttujien väliset testaukset on toteutettu sillä tavoin, että mittaukset ovat toistettavissa sekä mittauksen tulokset tarkistettavissa.

5 TULOKSET

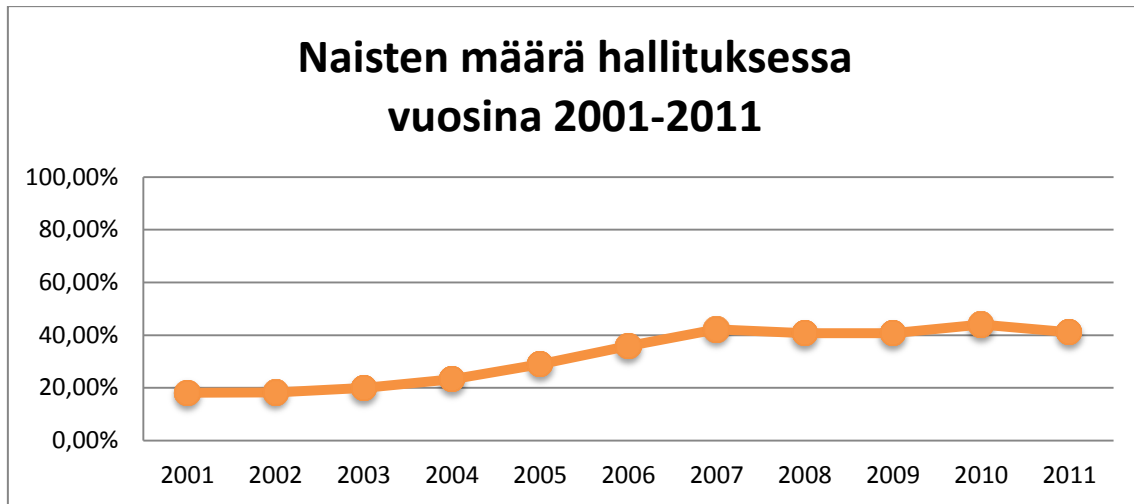
Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tuloksissa esitellään ensin kuvailevat tilastot ja korrelaatiot, jonka jälkeen tarkastellaan regressioanalyysin tuloksia. Tuloksissa tarkastellaan koko mallin merkitsevyystasoa (p-arvo), selityssastetta sekä korjattua selityssastetta. Korjattu selityssaste kertoo kuinka suuren osan riippumattomat muuttujat selittävät riippuvan muuttujan vaihtelusta. Pelkkä selityssaste (R^2) antaa mallille usein liian suuren selityssasteen, korjattu selityssaste ottaa huomioon muuttujien määrän.

5.1 Kuvailevat tilastot

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusaineistoa kuvailevat tilastot. Aineistoa tarkastellaan kuvailevien tunnuslukujen avulla. Ensimmäiseksi on koottu hallituksen jäseniä koskevat kuvailevat tilastot. Kuvailtu on hallituksen kokoa sekä jakaumaa mies- ja naisjäseniin. Taulukosta 4 nähdään, että aineistosta on laskettu minimi- ja maksimiarvo, keskiarvo, mediaani, moodi, keskihajonta, keskimääräinen prosenttiosuus sekä lukumäärä. Arvot on laskettu kaikille hallituksen jäsenille, sekä mies- että naisjäsenille erikseen. Tällöin muun muassa naisten määrän kehitystä hallituksessa voidaan tarkastella tutkimusaineistosta. Tämän jälkeen tarkastellaan mallin muuttujien kuvailevia tilastotietoja. Muuttujista on laskettu minimi- sekä maksimiarvot, keskiarvo ja keskihajonta.

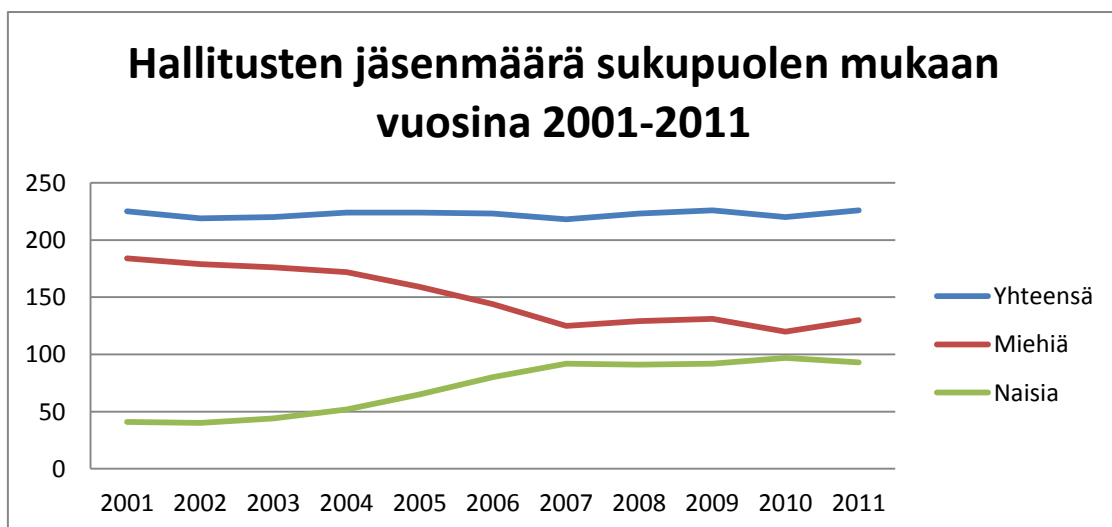
Taulukko 4. Regressioanalyysin kuvailevat tilastot hallitusten jäsenistä.

Hallitus	2001			2002			2003			2004			2005			2006		
	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia
Minimi	4	3	0	4	3	0	4	3	0	4	3	0	4	2	0	4	2	0
Maksimi	11	8	4	11	9	4	11	8	4	11	8	5	11	8	5	11	9	5
Keskiarvo	7,03	5,75	1,28	6,84	5,59	1,25	6,88	5,50	1,38	7,00	5,38	1,63	7,00	4,97	2,03	6,97	4,50	2,50
Mediaani	7	6	0,5	6,5	5	0,5	7	5	1	7	5	1	7	5	2	7	4	3
Moodi	7	6	0	5	5	0	5	5	0	5	6	1	5	6	2	5	4	3
Keskihajonta	1,80	1,37	1,53	1,82	1,36	1,55	1,83	1,30	1,39	1,88	1,31	1,36	1,85	1,33	1,33	1,80	1,37	1,30
Keskim. %-osuus	100,00 %	81,78 %	18,22 %	100,00 %	81,74 %	18,26 %	100,00 %	80,00 %	20,00 %	100,00 %	76,79 %	23,21 %	100,00 %	70,98 %	29,02 %	100,00 %	64,57 %	35,87 %
Lkm	225	184	41	219	179	40	220	176	44	224	172	52	224	159	65	223	144	80
Hallitus	2007			2008			2009			2010			2011					
	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä	Naisia			
Minimi	4	2	2	5	2	2	5	2	2	4	2	2	4	2	2			
Maksimi	10	7	5	11	7	4	11	7	4	11	7	6	11	7	4			
Keskiarvo	6,81	3,91	2,88	6,97	4,03	2,84	7,06	4,09	2,88	6,88	3,75	3,03	7,06	4,06	2,91			
Mediaani	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3	7	4	3			
Moodi	7	4	2	5	3	2	5	4	2	8	3	2	7	4	3			
Keskihajonta	1,75	1,09	0,91	1,79	1,18	0,85	1,70	1,12	0,83	1,77	1,14	1,12	1,74	1,16	0,78			
Keskim. %-osuus	100,00 %	57,34 %	42,20 %	100,00 %	57,85 %	40,81 %	100,00 %	57,96 %	40,71 %	100,00 %	54,55 %	44,09 %	100,00 %	57,52 %	41,15 %			
Lkm	218	125	92	223	129	91	226	131	92	220	120	97	226	130	93			



Kuvio 7. Naisten määrä hallituksessa 2001–2011.

Kuviosta 7 nähdään naisten määrän prosentuaalinen kehitys hallituksissa ajanjaksolla 2001–2011. Naisten määrä on ollut tarkastelujakson alhaisin vuonna 2001, mutta kehitys on nousujohteinen. Suurimmat harppaukset ovat tapahtuneet välillä 2004–2007. Vuodesta 2005 naisten määrä hallituksessa kasvoi jopa 6,85 prosenttiyksikköä vuoteen 2006 nähden. Naisten keskimääräinen prosenttiosuus on ollut korkeimmillaan vuonna 2010 ollen 44,09 prosenttia. Norjan kiintiölaki tuli pakottavaksi juuri vuonna 2010. Yrityksille annettiin kuitenkin kahden vuoden siirtymäaika. Vuonna 2011 naisia oli hallituksen jäsenistä keskimäärin 41,15 prosenttia eli vuoteen 2010 nähden laskua on tullut hieman. Naisten määrä on tällöin kuitenkin ollut keskimäärin riittävä kiintiölain näkökulmasta.



Kuvio 8. Hallitusten jäsenmäärä sukupuolen mukaan 2001–2011.

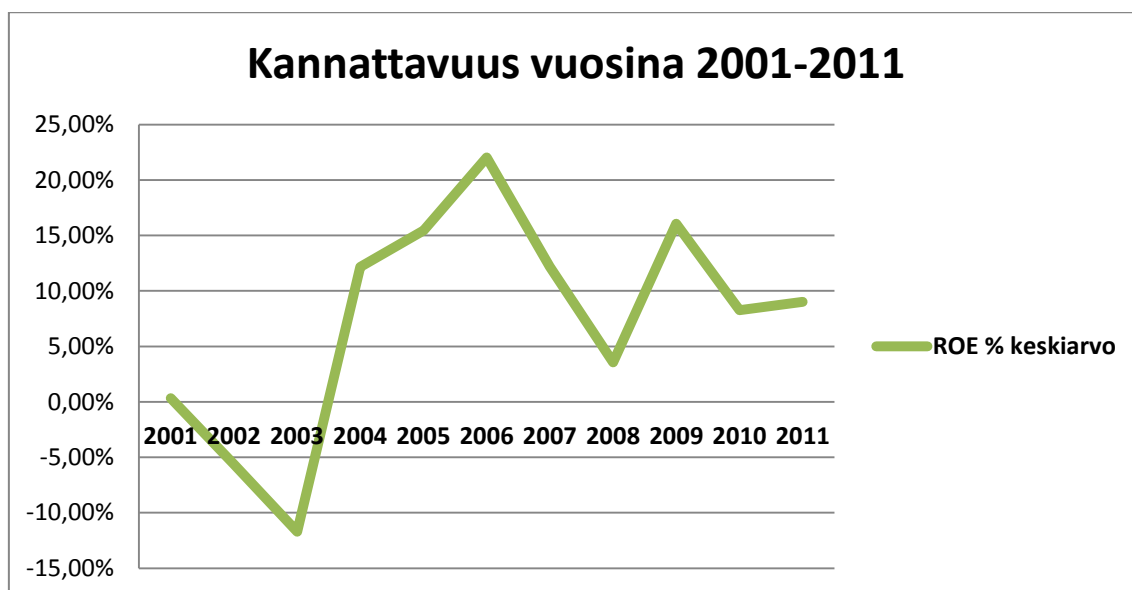
Kuvioon 8 on koottu hallitusten jäsenmäärän jakauma välillä 2001–2011 sukupuolen mukaan. Tutkimusaineiston hallitusten koko on pysynyt tarkasteluajanjaksona melko samana. Miesten määrä hallituksissa on vähentynyt selvästi. Vuonna 2001 miehiä on ollut 81,75 prosenttia ja vuonna 2011 enää 57,52 prosenttia. Miesten hallituspaikat ovat siis vähentyneet yhteensä 54 hallituspaikalla. Aineistosta voidaan päätellä, että lakisääteiset kiintiöt ovat kasvattaneet naisten määrää hallituksissa miesten kustannuksella. Toisin sanoen hallitusten jäsenmäärien pysyessä suurin piirtein samana, on naisten määrä kasvanut, jolloin miehet ovat menettäneet paikkojaan hallituksessa.

Jos verrataan tuloksia Norjan tilastokeskuksen vastaaviin tuloksiin ajanjaksolta 2004–2010, ovat ne samoilla linjoilla naisten ja miesten osuuksien osalta. Yritykset ovat siis mieluummin korvanneet hallituksissa olevat miehet naisilla kuin luoneet uusia hallituspaikkoja ja täyttäneet paikat naisjäsenillä. Jos vertaillaan kuvion 3 ja kuvion 8 koko hallitusmäärän kehitystä, on tutkimusaineiston hallitusmäärä pysynyt tasaisempana. Norjan tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan, hallituspaikat ovat taas laskeneet vuosien 2004–2010 välisenä aikana. Tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusaineiston kaikki hallituspaikat eivät ole vähentyneet ajanjaksolla 2001–2011.

Taulukossa 5 on laskettu arvoja tutkimuksessa käytetyistä muuttujista. Muuttujista ROE%, LNKOKO, KASVU sekä VELK on laskettu minimi- ja maksimi-arvot, keskiarvo sekä keskihajonta.

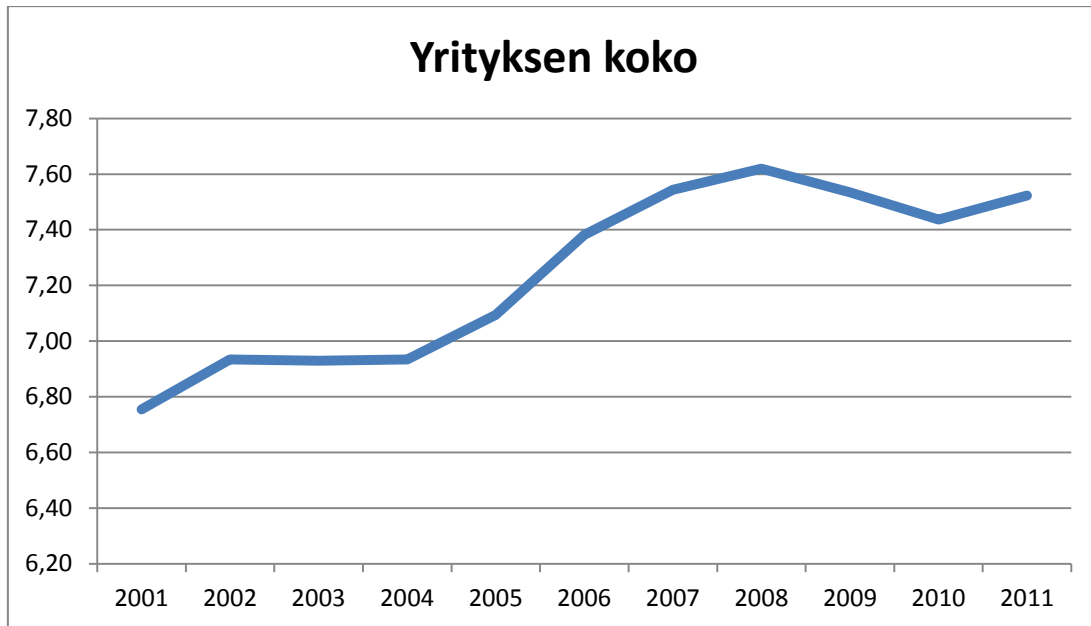
Taulukko 5. Regressioanalyysin muuttujien kuvailevat tilastot.

	2001				2002				2003			
	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK
Min.	-76,30 %	0,85	-36,51 %	0,00	-163,76 %	3,23	-49,13 %	0,00	-502,75 %	1,85	-87,22 %	0,00
Maks.	41,14 %	12,31	116,52 %	88,54	39,22 %	12,40	982,49 %	101,25	74,95 %	12,42	118,67 %	88,39
Keskiarvo	0,33 %	6,75	20,04 %	46,28	-5,63 %	6,93	61,70 %	47,71	-11,70 %	6,93	6,39 %	45,41
Keskihajonta	24,64 %	2,52	29,66 %	30,22	37,22 %	2,17	207,72 %	32,02	97,50 %	2,24	34,70 %	30,04
	2004				2005				2006			
	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK
Min.	-40,62 %	1,53	-28,08 %	0,00	-57,09 %	3,23	-31,06 %	0,00	-48,09 %	3,83	-26,86 %	0,00
Maks.	59,50 %	12,62	110,92 %	87,41	57,58 %	12,86	446,94 %	86,88	75,89 %	13,16	292,09 %	89,08
Keskiarvo	12,15 %	6,93	7,49 %	42,91	15,45 %	7,09	29,13 %	43,21	22,04 %	7,38	38,42 %	43,87
Keskihajonta	23,03 %	2,26	28,15 %	29,42	23,58 %	2,15	80,07 %	28,11	23,46 %	2,10	62,91 %	28,27
	2007				2008				2009			
	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK
Min.	-142,00 %	4,23	-52,93 %	-0,01	-80,05 %	1,45	-3,72 %	0,00	-40,41 %	2,57	-35,45 %	0,00
Maks.	87,87 %	13,18	96,76 %	88,60	38,95 %	13,39	104,25 %	91,62	101,51 %	13,04	209,00 %	90,47
Keskiarvo	12,19 %	7,54	21,87 %	44,84	3,55 %	7,62	25,90 %	47,74	16,07 %	7,53	0,26 %	40,29
Keskihajonta	35,88 %	2,09	28,09 %	28,89	23,49 %	2,31	23,26 %	29,73	22,28 %	2,19	44,16 %	30,87
	2010				2011							
	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK	ROE %	LNKOKO	KASVU	VELK				
Min.	-55,44 %	0,23	-90,41 %	-0,10	-37,76 %	0,96	-34,84 %	0,00				
Maks.	55,64 %	13,17	244,49 %	89,22	31,76 %	13,38	106,84 %	89,01				
Keskiarvo	8,27 %	7,44	7,57 %	38,81	9,02 %	7,52	11,09 %	40,27				
Keskihajonta	21,93 %	2,41	52,66 %	30,95	14,36 %	2,37	22,72 %	30,17				



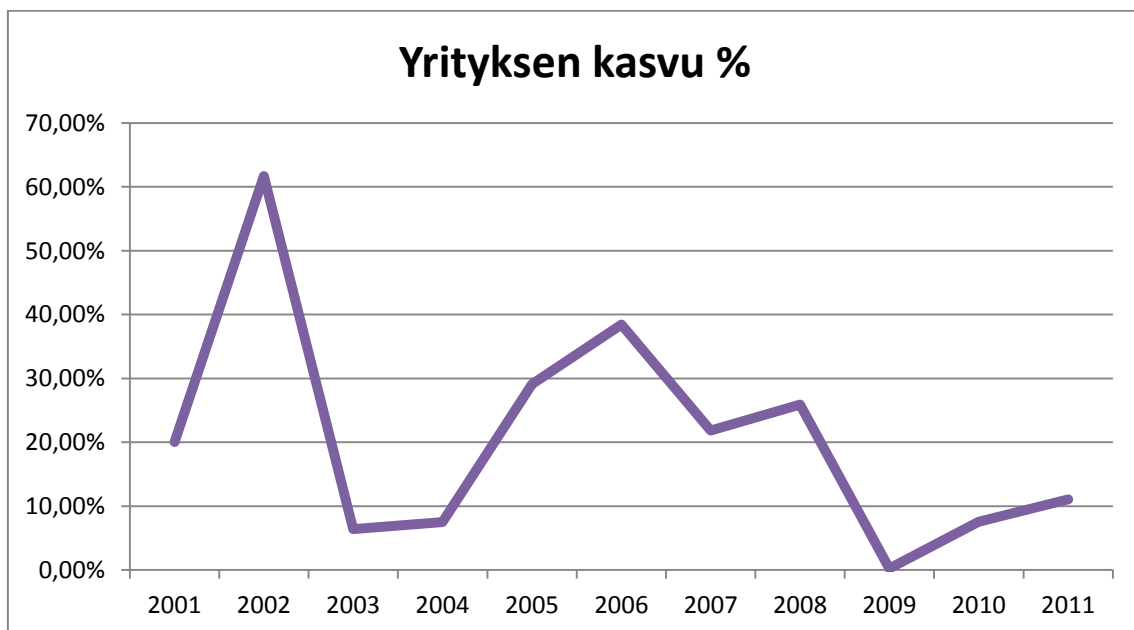
Kuvio 9. Kannattavuus 2001–2011.

Kuvioon 9 on koottu kannattavuutta kuvaavan tunnusluvun ROE %:n kehitys vuosina 2001–2011. ROE % on heilahdellut huomattavasti vuosien 2001 ja 2011 välisenä aikana. Se on ollut vuonna 2003 alhaisimmillaan ja vuonna 2006 korkeimmillaan. Myös vuonna 2008 ROE % on kokenut suuren romahduksen. Vuosien 2003 ja 2008 notkahduksiin on todennäköisesti vaikuttanut yleisen taloustilanteen heikentyminen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa osakkeiden hinnat ovat laskeneet näinä vuosina selvästi (Krugman 2009, 152).



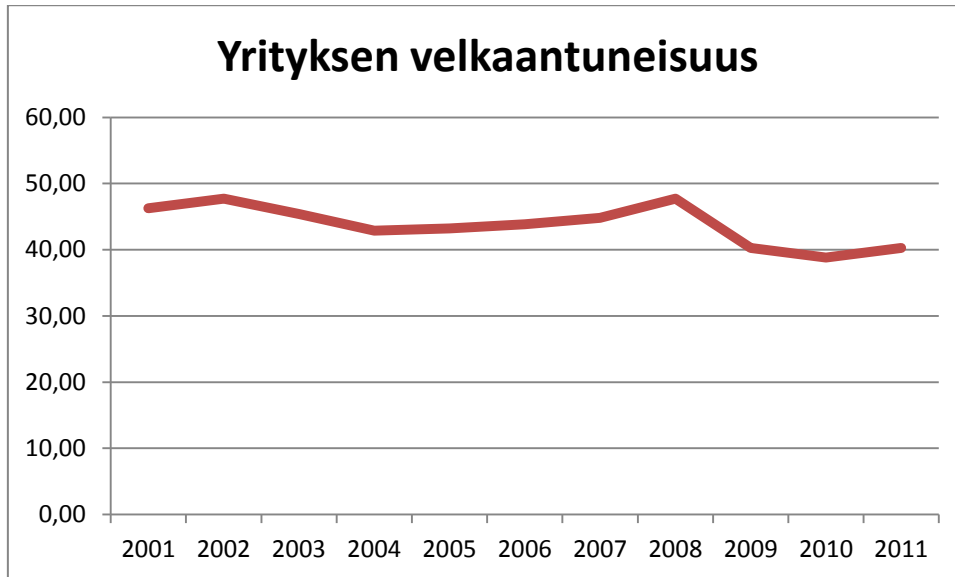
Kuvio 10. Yrityksen koko 2001–2011.

Yrityksen koon mittarina käytetään liikevaihtoa, josta on otettu luonnollinen logaritmi ääriarvojen vaikutuksen eliminoimiseksi. Kuviosta 10 nähdään kunkin vuoden keskiarvo kyseisestä tunnusluvusta. Kuvion perusteella yritysten koko on ollut kasvusuhdanteinen melkein koko tarkasteluajanjaksona. Vuosina 2002–2004 koko on pysynyt melko samana. Vuodesta 2008 vuoteen 2010 koko on taas laskenut jonkin verran.



Kuvio 11. Yrityksen kasvu vuosina 2001–2011.

Kuviosta 11 nähdään yritysten kasvu myyntituottojen muutosprosentilla kuvattuna. Kasvupiikki ajoittuu vuoteen 2002, jonka jälkeen kasvu hidastuu alle 10 prosenttiin vuosina 2003–2004. Vuosina 2005–2008 kasvu pysyttelee yli 20 prosentissa. Vuonna 2009 kasvu kuitenkin putoaa nolnaan, jonka jälkeen se lähtee taas noususuuntaan.



Kuvio 12. Yrityksen velkaantuneisuus 2001–2011.

Kuvio 12 esittää suhteellisen velkaantuneisuuden kehittymistä. Arvo on saatu kun velan kokonaismäärä on jaettu koko pääomalla. Velkaantuneisuus on pysytellyt melko tasaisena tarkasteltavalla ajanjaksolla. Vuodesta 2008 se on kuitenkin laskenut jonkin verran. Vuosina 2009–2011 sen on ollut 40 prosentin tuntumassa.

5.2 Sukupuoliikiintiöiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen

5.2.1 Korrelaatiotestaus

Ensimmäiseksi testataan muuttujien välisiä korrelaatioita. Korrelaatiokertoimen avulla testataan, onko lineaarista riippuvuutta olemassa. Jos korrelaatiokerrointa vastaava p-arvo on pienempi kuin käytetty merkitsevyystaso, on korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä. Jos taas p-arvo on suurempi kuin merkitsevyystaso, ei riippuvuutta ole ja korrelaatiokertoimen poikkeaminen nolasta todetaan johtuvan sattumasta. (Heikkilä 2008, 206) Tärkeää on myös tutkia muiden muuttujien välisiä suhteita ja samassa tullaan tarkastelemaan lisäksi kontrollimuuttujien välisiä korrelaatioita. Tarkastelemalla

kontrollimuuttujien välisiä korrelaatioita, voidaan ottaa huomioon niiden mahdollinen vaikutus regressiomallin tuloksiin.

Taulukko 6. Muuttujien väliset korrelaatiot (teollisuus).

		PROF	HANAOS	HALKM	LNKOKO	KASVU	VELK
PROF	Korrelaatio (r)	1	,220**	0,06	0,058	0,157	-0,272**
	p-arvo		0,008	0,479	0,494	0,061	0,001
	N	143	143	143	143	143	143
HANAOS	Korrelaatio (r)	0,220**	1	0,126	0,362**	0,027	-0,105
	p-arvo	0,008		0,134	0	0,751	0,211
	N	143	143	143	143	143	143
HALKM	Korrelaatio (r)	0,06	0,126	1	0,666**	-0,029	-0,222**
	p-arvo	0,479	0,134		0	0,734	0,008
	N	143	143	143	143	143	143
LNKOKO	Korrelaatio (r)	0,058	0,362**	0,666**	1	-0,128	-0,111
	p-arvo	0,494	0	0		0,127	0,186
	N	143	143	143	143	143	143
KASVU	Korrelaatio (r)	0,157	0,027	-0,029	-0,128	1	-0,086
	p-arvo	0,061	0,751	0,734	0,127		0,31
	N	143	143	143	143	143	143
VELK	Korrelaatio (r)	-0,272**	-0,105	-0,222**	-0,111	-0,086	1
	p-arvo	0,001	0,211	0,008	0,186	0,31	
	N	143	143	143	143	143	143

**.. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0,01 riskitasolla

Taulukkoon 6 on koottu muuttujien väliset korrelaatiokertoimet teollisuuden toimialaluokasta. Tulokset näyttävät, että naisten osuus hallituksessa korreloi yrityksen kannattavuuden kanssa. Näiden välinen korrelaatio on positiivinen ($r = 0,220$) ja on tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,008$).

Naisten osuus hallituksessa korreloi positiivisesti yrityksen koon kanssa ($r = 0,362$) ja on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0$). Myös hallituksen koko korreloi yrityksen koon kanssa. Niiden välinen korrelaatio on vahva ($r = 0,666$) sekä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0$). Yrityksen kannattavuuden sekä ja velkaantuneisuuden korrelaatio on negatiivinen ($r = -0,272$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,001$). Negatiivinen korrelaatio on myös hallituksen koon ja yrityksen velkaantuneisuuden välillä ($r = -0,222$) ja tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,008$).

Taulukko 7. Muuttujien väliset korrelaatiot (talous ja IT).

		PROF	HANAOS	HALKM	LNKOKO	KASVU	VELK
PROF	Korrelaatio (r)	1	0,365**	0,413**	0,447**	-0,301**	0,320**
	p-arvo		0	0	0	0,001	0,001
	N	110	110	110	110	110	110
HANAOS	Korrelaatio (r)	0,365**	1	0,09	0,309**	-0,241*	0,349**
	p-arvo	0		0,351	0,001	0,011	0
	N	110	110	110	110	110	110
HALKM	Korrelaatio (r)	0,413**	0,09	1	0,835**	0,024	0,088
	p-arvo	0	0,351		0	0,801	0,361
	N	110	110	110	110	110	110
LNKOKO	Korrelaatio (r)	0,447**	0,309**	0,835**	1	-0,169	0,258**
	p-arvo	0	0,001	0		0,077	0,007
	N	110	110	110	110	110	110
KASVU	Korrelaatio (r)	-0,301**	-0,241*	0,024	-0,169	1	-0,205*
	p-arvo	0,001	0,011	0,801	0,077		0,032
	N	110	110	110	110	110	110
VELK	Korrelaatio (r)	0,320**	0,349**	0,088	0,258**	-0,205*	1
	p-arvo	0,001	0	0,361	0,007	0,032	
	N	110	110	110	110	110	110

**. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0,01 riskitasolla

*. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0,05 riskitasolla

Korrelaatiotestauksen tulokset talouden, IT:n ja tietoliikenteen toimialalta on kerätty taulukkoon 7. Naisten osuus hallituksessa korreloi positiivisesti yrityksen kannattavuuden kanssa ($r = 0,365$) ja on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0$). Hallituksen jäsenten lukumäärä korreloi positiivisesti yrityksen koon kanssa sekä kannattavuuden kanssa. Merkittävä korrelaatio tässä toimialaluokassa on myös esimerkiksi kannattavuuden ja yrityksen koon välillä.

Taulukko 8. Muuttujien väliset korrelaatiot (tavarat & palvelut).

		PROF	HANAOS	HALKM	LNKOKO	KASVU	VELK
PROF	Korrelaatio (r)	1	0,159	0,330**	0,459**	-0,188*	0
	p-arvo		0,082	0	0	0,039	0,996
	N	121	121	121	121	121	121
HANAOS	Korrelaatio (r)	0,159	1	0,191*	0,251**	-0,235**	-0,074
	p-arvo	0,082		0,036	0,005	0,01	0,42
	N	121	121	121	121	121	121
HALKM	Korrelaatio (r)	0,330**	0,191*	1	0,586**	-0,181*	-0,03
	p-arvo	0	0,036		0	0,047	0,747
	N	121	121	121	121	121	121
LNKOKO	Korrelaatio (r)	0,459**	0,251**	0,586**	1	-0,256**	0,237**
	p-arvo	0	0,005	0		0,005	0,009
	N	121	121	121	121	121	121
KASVU	Korrelaatio (r)	-0,188*	-0,235**	-0,181*	-0,256**	1	-0,163
	p-arvo	0,039	0,01	0,047	0,005		0,075
	N	121	121	121	121	121	121
VELK	Korrelaatio (r)	0	-0,074	-0,03	0,237**	-0,163	1
	p-arvo	0,996	0,42	0,747	0,009	0,075	
	N	121	121	121	121	121	121

** . Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0,01 riskitasolla

* . Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0,05 riskitasolla

Taulukosta 8 voidaan todeta, että kannattavuuden ja naisten osuuden välillä ei ole merkittävää korrelaatiota toimialaluokassa tavarat & palvelut. Merkittävä korrelaatio löytyy kuitenkin esimerkiksi kannattavuuden ja yrityksen koon väliltä ($r = 0,459$). Kannattavuus korreloi myös hallituksen koon kanssa ($r = 0,330$). Nämä korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p = 0$). Tilastollisesti erittäin merkitsevä ja vahva korrelaatio löytyy myös yrityksen koon ja hallituksen koon väliltä ($r = 0,586$).

Kuten on aiemmin todettu, muuttujien välinen korrelaatio ei ole todiste niiden välisestä kausaalisesta syy-seuraus-suhteesta. Korrelaatio ei siis ole riittävä edellytys kausaalisuhteelle. Kaksi asiaa voi esiintyä yhtä aikaa yhdessä ilman, että niistä toinen on aiheuttanut toisen. Kausaalisuhteen vaatimat edellytykset Heikkilää (2008) mukaillen ovat: muuttujien yhteisvaihtelu, ajallinen järjestys (syy on oltava ennen seurausta), seuraus ei aiheudu mistään kolmannesta, ulkopuolisesta tekijästä, joka on yhteinen syy molemmille tarkasteltaville muuttujille ja teorian tuki.

5.2.2 Regressioanalyysi

Tutkimuksessa käytettiin lineaarista regressioanalyysia tutkittaessa vaikuttaako naisten määrä hallituksessa yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa on muodostettu kolme eri regressioanalyysia. Jokaisesta toimialaluokasta on siis muodostettu regressioanalyysi erikseen. Regressioanalyysin tuloksia tarkastellaan toimialaluokittain. Taulukoihin on koottu kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto aineistosta.

Taulukko 9. Regressioanalyysi: teollisuus.

	Kertoimet (beta)	p-arvo	Kolinearisuus: toleranssit
Vakio	0,162	0,453	
HANAOS	0,200	0,024	0,829
HALKM	0,002	0,983	0,513
LNKOKO	-0,027	0,818	0,461
KASVU	0,128	0,119	0,963
VELK	-0,242	0,004	0,932
R²	0,128		
Korjattu R²	0,097		
F-testi	4,038		
p-arvo	0,002		

Tarkastellaan ensin regressioanalyysin selitysvoimaa eli R²-lukua ja F-testiä. R²-luku kertoo, kuinka suuri osuus selitettävän muuttujan vaihtelusta voidaan selittää regressionanalyysin selittävillä muuttujilla. R²-luku vaihtelee yhden ja nollan välillä eli jos se saa pienen arvon, voidaan todeta, että selittävät muuttujat pystyvät selittämään ainoastaan vähän selitettävän muuttujan vaihtelusta ja päinvastoin. (Heikkilä 2010, 252) Taulukossa R²-luku 0,128. Mallin selitysaste teollisuuden toimialaluokassa on siis melko pieni. Korjattu selitysaste kertoo kuinka suuren osan riippumattomat muuttujat selittävät riippuvan muuttujan vaihtelusta. Korjattu selitysaste on 0,097.

F-testi kuvastaa mallin sopivuutta eli pystytäänkö regressioanalyysissa olevilla muuttujilla selittämään selitettävän muuttujan vaihtelua. Taulukosta 9 nähdään, että

malli on tilastollisesti merkitsevä yhden prosentin riskitasolla ($p < 0,01$). Tutkimuksen nollahypoteesi voidaan siis hylätä. Tilastollisesti merkitseviä ovat kaikkien toimialaluokkien regressiomallien tulokset, joten nollahypoteesi voidaan hylätä kaikkien kolmen toimialaluokan kohdalla. Taulukossa $F = 4,038$ ja tutkimuksen malli on siis sopiva tutkimuksen aineistoon.

Selittävät muuttujat eivät saa korreloida liian voimakkaasti keskenään eli ne eivät saa olla kolineaarisia. Jos ne korreloisivat liian vahvasti, malliin tulisi sama vaihtelu useampaan kertaan. Tällainen muuttuja saattaisi vaikuttaa huonosti sopivalta selittäjältä muuttujalta, vaikka se olisikin periaatteessa muuten malliin sopiva muuttuja. (Nummenmaa 2009, 316) Taulukosta 9 nähdään, että kaikkien muuttujien luvut ovat yli 0,1 joten muuttujat eivät ole kolineaarisia.

Seuraavaksi tarkastellaan selittävien muuttujien kertoimia sekä niiden merkitsevyyttä. Taulukosta 9 voidaan nähdä, että yrityksen kannattavuutta selittävistä muuttujista naisten määrä hallituksessa (HANAOS) ($\beta = 0,200$, $p < 0,05$) sekä yrityksen velkaantuneisuus (VELK) ($\beta = -0,242$, $p < 0,01$) olivat merkitseviä. Hallituksen naisjäsenillä on siis positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen velkaantuneisuudella on taas negatiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen, mitä voidaan pitää luonnollisena yhteytenä. Muuttujat HALKM, LNKOKO ja KASVU eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Niillä ei siis mallin mukaan ole yhteyttä yrityksen kannattavuuteen tässä toimialaluokassa.

Taulukko 10. Regressioanalyysi: Talous & IT.

	Kertoimet (beta)	p-arvo	Kolineaarisuus: toleranssit
Vakio	-0,488	0,000	
HANAOS	0,236	0,010	0,76
HALKM	0,463	0,004	0,249
LNKOKO	-0,097	0,561	0,221
KASVU	-0,237	0,006	0,864
VELK	0,173	0,048	0,826
R²	0,360		
Korjattu R²	0,330		
F-testi	11,722		
p-arvo	0,000		

Taulukossa 10 on esitetty regressioanalyysin tulokset talouden ja IT:n toimialaluokassa. Taulukosta nähdään, että R²-luku on melko korkea 0,360 ja korjattu selitysaste on 0,330. Voidaan todeta, että mallin selittävät muuttujat selittävät yhdessä 33 prosenttia yrityksen kannattavuuden vaihtelusta talouden ja IT:n toimialoilla. Taulukon 10 mukaan malli on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p = 0,000). Taulukossa F = 11,722, jolloin tutkimuksen malli on sopiva tutkimuksen aineistoon. Tässä toimialaluokassa neljän muuttujan selitysosuus on merkitsevä. Nämä muuttujat ovat naisten osuus hallituksessa (HANAOS) ($\beta = 0,236$, p = 0,01), hallituksen jäsenten lukumäärä (HALKM) ($\beta = 0,463$, p < 0,01), yrityksen kasvu (KASVU) ($\beta = -0,237$, p < 0,01) sekä velkaantuneisuus (VELK) ($\beta = 0,173$, p < 0,05). Ainoastaan yrityksen koolla (LNKOKO) ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yrityksen kannattavuuteen tässä toimialaluokassa. Lisäksi mielenkiintoista on, että velkaantuneisuuden kerroin on positiivinen, kun taas teollisuuden toimialaluokassa kerroin oli negatiivinen. Taulukosta nähdään myöskin, että muuttujat eivät ole kolineaarisia.

Taulukko 11. Regressioanalyysi: Tavarat ja palvelut.

	Kertoimet (beta)	p-arvo	Kolineaarisuus: toleranssit
Vakio	-0,26	0,016	
HANAOS	0,012	0,888	0,881
HALKM	0,059	0,570	0,623
LNKOKO	0,427	0,000	0,56
KASVU	-0,083	0,343	0,883
VELK	-0,112	0,206	0,865
R²	0,233		
Korjattu R²	0,200		
F-testi	6,992		
p-arvo	0,000		

Taulukossa 11 on esitetty regressioanalyysin tulokset tavaroiden & palvelujen toimialaluokassa. Taulukosta nähdään, että R²-luku on korkeahko 0,233 ja korjattu selitysaste on 0,200. Voidaan todeta, että mallin selittävät muuttujat R²-luvun mukaan selittävät yhdessä 20 prosenttia yrityksen kannattavuuden vaihtelusta tavaroiden ja palvelujen toimialaluokassa. Taulukon 11 mukaan malli on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p = 0,000). Taulukossa F = 6,992, jolloin tutkimuksen malli on sopiva tutkimuksen aineistoon. Tavaroiden & palvelujen toimialaluokassa ainoastaan yksi selittävä muuttuja on tilastollisesti merkitsevä: yrityksen koko (LNKOKO) $\beta = 0,427$, p = 0,000. Kaikkien muiden muuttujien p-arvot jäävät kauaksi tilastollisesta merkitsevyydestä. Tässä toimialaluokassa HANAOS saa kaikista pienimmän kertoimen ($\beta = 0,012$) ja sen p-arvo jää myös selkeästi kauas tilastollisesta merkitsevyydestä (p = 0,888). Tässäkään toimialaluokassa muuttujat eivät ole kolineaarisia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, vaikuttavatko sukupuolikiintiöt yrityksen kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Aikaisempien tutkimusten tulokset ovat ristiriitaisia eikä tutkimuskohde ole helppo. Osa aikaisempien tutkimusten tuloksista esittää, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisesti. Osa tutkimuksista taas osoittaa, että näiden kahden välillä ei ole yhteyttä. Kansainvälisestä akateemisesta kirjallisuudesta löytyy muutamia kymmeniä tutkimuksia, joissa tutkitaan yhteyttä naisjohtajuuden ja yrityksen liiketaloudellisen menestyksen välillä. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 2)

Erään tutkimuksen mukaan, monimuotoisella tiimillä on suurempi mahdollisuus parempaan suorituskyykyyn kuin homogeenisellä tiimillä. Kun yksittäisten jäsenten panokset yhdistetään tarkoituksenmukaisella tavalla, voidaan odottaa monimuotoisen tiimin olevan homogeenista tiimiä parempi (Hinsz ym.1997; Nijstad & Paulus 2003). Tutkimukset osoittavat myös, että monimuotoisissa tiimeissä konflikteja esiintyy enemmän. Tämä johtaa tehottomiin ryhmäprosesseihin ja siksi heterogeeniset ryhmät ovat suorituskyyvyltään heikompia kuin homogeeniset ryhmät. (Nijstad 2009, 169)

Naisten vähäinen määrä johtavissa asemissa sekä miehiä heikommat mahdollisuudet edetä uralla koetaan ongelmaksi niin tutkimuksessa kuin työpaikkojen jokapäiväisessä elämässäkin (Korvajärvi 1996, 89). Sukupuolikiintiöinnin on katsottu viime aikoina olevan yksi tasa-arvon edistämisen väline. Kiintiöillä viitataan yleensä erityistoimiin, joissa eri ryhmien osuudet politiikassa, työelämässä tai koulutuksessa varmistetaan määrittelemällä niille etukäteen lukumääräiset rajat (Holli 2007, 33).

Sukupuolikiintiöistä on käyty viimeaikoina myös kiivasta poliittista keskustelua. Kiintiöt ovat saaneet kritiikkiä, mutta myös puolustusta. Sukupuolikiintiöiden vastustajat argumentoivat asiaa sanomalla, että pätevyys, sukupuoleen katsomatta, on suorituksen avain. Työn laatu voi kärsiä valinnoista, jotka perustuvat pätemättömien

kiintiönaisten valintaan. Kiintiöiden puolustajat yrittävät vaihtaa klassisen liberaalin käsityksen mahdollisuuksien tasa-arvosta käsitykseen lopputuloksen tasa-arvosta. Kiintiöt voidaan nähdä ovena, jonka kautta naiset pääsevät sisälle korkeampiin johtotehtäviin yrityksissä. Sisälle pääsemisen jälkeen jokaisen on tehtävä töitä ansaitakseen paikkansa. (Tienari, Holgersson, Meriläinen & Höök 2009, 511, 513, 516) Kriittisen näkökulman mukaan kiintiöt eivät kuitenkaan välttämättä poista perimmäisiä syitä, miksi naiset eivät nouse huipulle, koska ne eivät pura työmarkkinoiden rakenteellista jakaumaa naisten ja miesten töihin tai avarra nuorten koulutus- ja uravalintoja. Kiintiöt ovat tehoton ratkaisu, jos yhteiskunnalliset rakenteet ja asenteet eivät tue sukupuolten yhtäläisiä uramahdollisuuksia. (Sajavaara & Vuoti 2012)

Vaikka hallituksen rakenteen vaikutus yritysarvoon (Enterprise value, Firm value) on laajalti tutkittu aihe, yritysten hallitusten endogeeninen luonne on rajoittanut ymmärrystä jopa perustavaa laatua olevissa kysymyksissä (Hermalin & Weisbach 2003; Adams, Hermalin Weisbach 2011). On vaikeaa erottaa, kasvattavatko hallituksen jäsenet yritysarvoa heidän toimiensa kautta vai ovatko korkean yritysarvon omaavat yhtiöt hallitusjäsenten mielestä puoleensavetäviä. Tämä endogeenisuus ongelma tekee hankalaksi erottaa, mitkä hallituksen jäsenten ominaisuudet vaikuttavat yritysarvoon (Ahern & Dittmar 2011, 1).

Tutkimusaineistona käytettiin norjalaisia pörssiyhtiöitä ja aineisto koostui vuosilta 2001–2011. Aineisto käsitti kaiken kaikkiaan 31:n eri yrityksen tiedot ja aineisto koostuu yhteensä 341 havainnosta. Tämän tutkimuksen tutkimushypoteesina oli, että sukupuolikiintiöillä on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen norjalaisissa pörssiyhtiöissä. Tutkimuksen tulokset jakautuvat kolmeen eri toimialaluokkaan, joille regressioanalyysi suoritettiin erikseen.

Kaikkien kolmen toimialaluokan tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä, joten nollahypoteesi voitiin hylätä. Kahdessa toimialaluokassa kolmesta löytyi positiivinen yhteys naisten määrän sekä yrityksen kannattavuuden välillä: teollisuuden sekä IT:n & talouden toimialaluokissa regressiokertoimet olivat positiivisia sekä tilastollisesti merkitseviä. Ainoastaan tavaroiden & palvelujen toimialaluokassa naisten määrällä hallituksessa ei ollut merkitsevää yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Yhteenvetona voidaan sanoa, että naisten määrällä yrityksen hallituksessa on positiivinen vaikutus

yrittäjien kannattavuuteen, koska tutkimuksen tulos näin osoittaa kahdessa toimialaluokassa kolmesta. Eli sukupuolikiintiöillä on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tämä on linjassa niiden tutkimusten kanssa, jotka osoittavat, että monimuotoisuus tuo monipuolista tietämystä sekä näkökulmaa tiimin tehtävään, mikä lisää tiimin luovuutta sekä ongelmanratkaisukykyä. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Kausaalisuhteen vaatimat edellytykset siis toteutuvat teorian tuen osalta.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Lineaarisiin regressiomalleihin liittyy oletus, että selittävät muuttujat eivät saa korreloida liian voimakkaasti keskenään eli ne eivät saa olla kolineaarisia. Jos ne korreloisivat liian vahvasti, malliin tulisi sama vaihtelu useampaan kertaan. (Nummenmaa 2009, 316) Regressioanalyysin tuloksista kuitenkin nähtiin, että muuttujat eivät olleet kolineaarisia. Selittävien muuttujien korrelaation takia myös regressiokertoimien tulkinta vaikeutuu, koska tarkasti ei voi tietää, missä suhteessa molempien muuttujan selittämä vaihtelu on jaettu muuttujien kertoimiin.

Tutkimukseen mukaan otettavat selittävät muuttujat täytyy valita isosta joukosta, joten tarvitaan kriteerit muuttujien valinnalle. Tarjolla on erilaisia kriteerejä, joiden käyttö voi johtaa erilaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa on noudatettu aiempien samankaltaisten tutkimusten linjaa valittaessa kontrollimuuttujia, ja mukaan on pyritty ottamaan tutkimuksen kannalta oleelliset muuttujat mukaan. Ei voida kuitenkaan poissulkea mahdollisuutta, että tutkimuksen tulokset olisivat joiltakin osin toisenlaiset, jos malliin olisi valittu erilaisia tunnuslukuja. Sama koskee myös kannattavuutta kuvaavaa tunnuslukua oman pääoman tuottoaste.

Tutkimusaineistossa käytetyt yritykset on jaoteltu kolmeen eri toimialaluokkaan. Toimialat on pyritty jakamaan ryhmiin siten, että ryhmistä on saatu mahdollisimman samankokoiset aineiston vääristymisen minimoimiseksi ja samalla on pyritty huomioimaan yritysten liiketoiminnalliset luonteet. Mielenkiintoista olisi tietää, mitähän tuloksiin vaikuttaisi, jos yhdistely tehtäisiin jollakin toisella tavalla. Regressioanalyysin tulokset osoittivat, että tavaroiden & palvelujen toimialaluokassa naisten määrällä

hallituksessa ei ollut merkittävää yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Tässä toimialaluokassa oli dataa kaikista vähiten, mukana oli 8 yrityksen tiedot. Aineiston pienuudella tässä toimialaluokassa voi olla ainakin osittainen vaikutus tutkimuksen tuloksiin.

Korrelaation löytyminen ei välttämättä tarkoita kausaliteettia. Tämä johtuu siitä, että kausaliteetti voi olla kahdensuuntainen ja voi täten merkitä yhteistä endogeenisuutta hallituksen monimuotoisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välillä. (Marinova, Plantenga & Remery 2010, 9-10) Tämä onkin yksi hankalimmista pulmista tutkittaessa hallituksen sukupuolen monimuotoisuutta ja yrityksen suorituskkyä. Tutkimuksessa jää sukupuolikiintiöiden ja kannattavuuden välisen syy-yhteyden eli kausaliteetin suunta ilman tilastollista tutkintaa. Oletus kausaalisuuden suunnasta (sukupuolikiintiöt vaikuttavat kannattavuuteen) perustuu aikaisempiin akateemisiin tutkimuksiin. Näin ollen voidaan nähdä, että kausaalisuuden suunta on todistetusti olemassa. Monimuotoisuuden vaikutukset saattavat riippua myös toisista muuttujista (Nijstad 2009, 170). Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus on pyritty eliminoimaan mahdollisimman hyvin, mutta ei ole olemassa kuitenkaan mitään keinoa varmistaa, että kaikki mahdolliset tekijät olisi otettu huomioon.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

EU-parlamentti on hyväksynyt esityksen, jonka mukaan pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä vähintään 40 prosenttia pitäisi olla naisia vuoteen 2020 mennessä. Säännöstä poikkeaville yrityksille voisi parlamentin toiveen mukaan langettaa rangaistuksia. Uudet säännöt eivät koskisi pieniä ja keskisuuria yhtiöitä, joissa työntekijöitä on alle 250. Hallitusten jäsenten tärkeimpänä valintaperusteena olisi kuitenkin edelleen ehdokkaan pätevyys. Jos valinta täytyy tehdä kahden yhtä pätevän ehdokkaan välillä, tulisi valinnan kuitenkin kohdistua aliedustettuun sukupuoleen, joka on lähes poikkeuksetta nainen. Kiintiöiden astuminen voimaan ei kuitenkaan ole vielä varmaa, vaan päätös on ainoastaan hyväksytty EU-parlamentissa. Asia etenee seuraavaksi EU:n jäsenmaiden käsiteltäväksi. (European Comission 2014)

Euroopan Unionin antaman esityksen toteutuminen antaisi hyvät mahdollisuudet tutkia laajemmin kiintiöiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Koska naisten määrän kasvattaminen 40 prosenttiin pörssiyhtiöiden hallituksissa olisi pakollista, olisi myös tutkimusaineistoa saatavilla runsaasti. Aineistoa saisi eri maista, mikä mahdollistaisi myös vertailevan tutkimuksen eri maiden välillä. Tutkimukset antaisivat varmasti selvyyttä ja luotettavuutta tutkimuskysymykseen, koska tähän mennessä tehtyjen tutkimusten tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Sukupuolikiintiöiden vaikutusten tutkiminen on ollut vielä melko vähäistä, mutta tulevaisuudessa tutkimusta voitaisiin toteuttaa laaja-alaisemmin ja monipuolisemmin.

LÄHTEET

- Adams, R. B., Hermalin, B. E. & Weisbach M. S. 2011. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework & survey. *Journal of Economic Literature*, 48, 58-107.
- Ahern, K. & Dittmar, A. 2011. *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*. University of Michigan, Ross School of Business.
- Bain, J. S. 1951. The Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*, 65, 3, 293-324.
- Bhagat, S. & Bernard B. 1999. The uncertain relationship between board composition and firm performance. *Business Lawyer* 54, 921-963.
- Beck, B. 2011, November 26th. Closing the Gap. Special Report – Women and Work. *The Economist*.
- Binder, J. 1998. The Event Study Methodology Since 1969. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 11, Issue 2, 111-137.
- Bodie, Z., Kane, A. & Marcus A. J. 2002. *Investments* (5th Edition). Boston: McGraw Hill / Irwin.
- Bozik, D. 1984. *Profit Productivity: An Operational Productivity Measure for Financial Institutions*. University of South Carolina, dissertation thesis. University Microfilms International.
- Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. *Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities*. Dordrecht: Kluwer.
- Campbell, K. & Minguez-Vera, A. 2008. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- Carli, L. & Eagly A. 2001. Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 629-636.
- Carli, L. & Eagly A. 2007. Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. Vol. 85, No 9, 63-71.
- Carter, D., Simkins, B. & Simpson G. 2003. Corporate Governance, board diversity and firm value. *Financial Review*, 38, 33-35.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. 2005. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42, 329-360.

- Dwyer, S., Richard, O. C. & Chadwick, K. 2003. Gender Diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation culture. *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 12, 1009-1019.
- Erhardt, L. N., Werbel, J. D. & Shrader, C. B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 1, 102-110.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Forbes, D. P & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: understanding board of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
- Foster, G. 1978. *Financial Statement Analysis*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Graves, L. M. & Powell, G. N 2003. *Women and Men in Management*. Third Edition. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Harris, O. J. 1976. *Managing People At Work, Concepts and Cases In Interpersonal Behaviour*. United States of America, John Wiley & Sons, Inc.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. 2003. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9, 7-26.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A. 1997. The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43-64.
- Hirvikorpi, H. 2005. *Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen*. Vantaa: WSOY.
- Holli, A.M. 2002. Suomalaisen tasa-arvopolitiikan haasteet. Teoksessa Holli, A.M., Saarikoski T. & Sana E. (toim.) *Tasa-arvopolitiikan haasteet*. Helsinki: WSOY.
- Holli, A. M. 2007. Sukupuolikiintiöiden vaikutukset kunnissa. Teoksessa Holli, A.M., Luhtakallio, E. & Raevaara, E. (toim.) *Sukupuolten valta/kunta. Poliittikka, muutos ja vastarinta suomalaisissa kunnissa*. Tampere: Vastapaino.
- Horttanainen, A. 2012. Kiintiöillä vai sittenkin ilman? *Talouselämä* 16.3.2012, 9.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. 1986, March 24th. The glass ceiling. *The Wall Street Journal*. Special Report on the Corporate Woman.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

- Jehn, K., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. 1999. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-762.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1994. The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7. (2), 4-19.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 301-329.
- Kauppinen, K. 2002. Nais- ja miesjohtajuus - Viva la différence! Teoksessa Smeds, R., Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. (toim.) *Tieto ja tekniikka: missä on nainen?* Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen V. & Virtanen K. 2002. *Tietoa yrityksen taloudesta*. Helsinki, KY-palvelu Oy.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. 2003. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*. Vol. 42, No. 1, 3-21.
- Koivunen, H. 2006. Lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa Lipponen, P. (toim.) *Akat aidan tekee – miehet käyvät mittaamassa*. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Koivunen, H. 2002. Suurmiehiä ja piennaisia – lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa Smeds, R., Kauppinen, K., Yrjänheikki, K. & Valtonen, A. (toim.) *Tieto ja tekniikka: missä on nainen?* Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto.
- Komscha, A. 2010. *Vaikuttaako johtoryhmän ja hallituksen monimuotoisuus yrityksen kannattavuuteen?* Aalto yliopisto, kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Maisterin tutkinnon tutkielma.
- Korvajärvi, P. 1996. Sukupuoli työpaikalla. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. Elinkeinoelämän valtuuskunta 24.9.2007, EVA Analyysi, 3.
- Krugman, P. 2009. *Lama, talouskriisin syyt, seuraukset ja korjauskeinot*. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- Laitinen, E. K. 2007. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Teoksessa Laukkanen M. (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laitinen, E. K. 1992. *Yrityksen talouden mittarit*. Jyväskylä: Weilin & Göös.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus*, 3: 14-19.

- Levi, D. 2007. *Group Dynamics for Teams*. 2nd edition. United States of America: Sage Publications.
- Lips, H. M. 2001. Envisioning position of leadership: The expectations of university students in Virginia and Puerto Rico. *Journal of Social Issues*, 57(4), 799-813.
- Lämsä, A-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Helsinki.
- Marinova, J., Plantenga, J. & Remery, C. 2010. *Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms*. Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series 10-03. Utrecht School of Economics.
- McGrath, J., Berdahl, J. & Arrow, H. 1995. Traits, expectations, culture and clouts: The dynamics of diversity in work groups. Teoksessa Jackson, S. & Ruderman, M. (Eds.) *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- MacKinlay, C. 1997. Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, Issue 1, 13-39.
- Miller, T. & Triana, M. 2009. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity – Firm Performance Relationship. *Journal Of Management Studies*, 45(5): 755-786.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. 1996. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mustakallio, S. & Saari, M. 2002. Tasa-arvotyö työpaikoilla tasa-arvokonsultin näkökulmasta Teoksessa Holli, A.M., Saarikoski, T. & Sana, E. (toim.) *Tasa arvopolitiikan haasteet*. Helsinki: WSOY.
- Nijstad, B. A. 2009. *Group performance*. Psychology Press, New York.
- Nijstad, B. A. & Paulus, P. B. 2003. Group creativity: common themes and future directions. Teoksessa Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (Eds.) *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Nummenmaa, L. 2009. *Käyttötymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nurmi, R. 2000. *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Mermerus Oy.

- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12.
- Pearl, J. 2009. *Causality*. 2. uudistettu painos. New York: Cambridge University Press.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. 1999. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Petäjäniemi, T. 1998. Naisten ja miesten tasa-arvo – yhteinen etu. Teoksessa Tarkki J. & Petäjäniemi T. *Tasa-arvo: saavutuksia ja haasteita*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Ramezani, C., Soenen, L., Jung, A. 2002. Growth, Corporate Profitability and Value Creation. *Financial Analysts Journal*, 58, 56-57.
- Rantanen, H. 1995. *The effects of productivity on profitability: A case study firm level using an activity-based costing approach*. Tieteellisiä julkaisuja 45. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Lappeenranta.
- Rosener, J. B. 1995. *America's Competitive Secret – Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Räsänen, L. 1996. Sukupuolijakojen purkaminen. Teoksessa Kinnunen M. & Korvajärvi P. (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Sajavaara, A. & Vuoti, P. 2012. *Talouselämä* 27.1.2012, Minä väitän –palsta, 10.
- Gilligan, T., Smirlock, M. & Marshall, W. 1984. Scale and Scope Economies in the Multi-product Banking Firm. *Journal of Monetary Economics*, 13, 393-405.
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. 2006. Do women in top management team affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 569-593.
- Storvik, A. & Teigen, M. 2010. Women on Board – The Norwegian Experience. *International Policy Analysis*. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Teigen, M. 2002. Kvotering til styreverv - mellom offentlig regulering og privat handlefrihet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1, 73-104.
- Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S. & Höök, P. 2009. Gender, Management and Market Discourse: The Case of Gender Quotas in the Swedish and Finnish Media. *Gender, Work and Organization*, 16, 501-521.

- Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. *Tilastollisen analyysin lähtökohtia - Ensiaskleet kvanttiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-514.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. *Menestyvä yritys*. Helsinki: Edita Oyj.
- Vilkkumaa, M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Webber, S. S. & Donahue, L. M. 2001. Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yritystutkimusneuvottelukunta 2005. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Yritystutkimusneuvottelukunta 2011. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organizations*. 2. uudistettu painos. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Øie, Kjell Erik, 2007, Gender equality: A key component of a modern growth strategy, in Economic Commission for Europe, 60th Anniversary Session.

Sähköiset lähteet

- European Comission 2014. *Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling*. <http://ec.europa.eu/justice/gender_equality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf> 22.3.2014
- Kontoniemi, N. 2006. *Naiset, miehet ja tasa-arvo*. Naiset ja johtajuus (NASTA projekti). <<http://naisjohtajuus.jyu.fi>> 22.2.2012
- Lockwood, N. 2004. The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. SHRM Research Quartely. <<http://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf>> 30.7.2012.

Mitä arvopapereista tulisi tietää? Opettajan opas. 2010.

<http://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2012/01/matt2010_2.pdf>
23.7.2012

Statistisk Sentralbyrå 2010. < [http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-](http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/menn-fortsatt-i-forerisetet)

[regnskap/artikler-og-publikasjoner/menn-fortsatt-i-forerisetet](http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/menn-fortsatt-i-forerisetet)> 2.7.2012

Statistisk sentralbyrå 2012.

<<http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar>>
26.8.2012

Taanila, A. 2010. *Lineaariset regressiomallit*.

<<http://myy.haagahelia.fi/~taaak/m/regressio.pdf>> 21.2.2013

Tilastokeskus 2011. Naiset ja miehet Suomessa 2011.

<http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-365-6.pdf>
2.8.2012

LIITE 1. Tutkimuksen alkuperäiset SPSS-taulukot

TEOLLISUUS

Taulukko 1A

Mallin selityssaste

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358 ^a	,128	,097	,489690486

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,128	4,038	5 ^a	137	,002

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

Taulukko 1B

Mallin sopivuus

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,842	5	,968	4,038	,002 ^b
	Residual	32,852	137	,240		
	Total	37,694	142			

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

Taulukko 1C

Muuttujien kertoimet ja merkitsevyys

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,162	,215		,753	,453		
HANAOS	,006	,003	,200	2,288	,024	,829	1,206
HALKM	,001	,033	,002	,021	,983	,513	1,950
LNKOKO	-,007	,030	-,027	-,230	,818	,461	2,170
KASVU	,236	,150	,128	1,570	,119	,963	1,038
VELK	-,005	,002	-,242	-2,931	,004	,932	1,073

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

TALOUS & IT**Taulukko 2A**

Mallin selitysaste

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 ^a	,360	,330	,185711928

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,360	11,722	5	104	,000

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

Taulukko 2B
Mallin sopivuus

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,021	5	,404	11,722	,000 ^a
	Residual	3,587	104	,034		
	Total	5,608	109			

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

Taulukko 2C
Muuttujien kertoimet ja merkitsevyys

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,488	,091		-5,329	,000		
	HANAOS	,004	,001	,236	2,620	,010	,760	1,316
	HALKM	,058	,020	,463	2,951	,004	,249	4,008
	LNKOKO	-,010	,017	-,097	-,583	,561	,221	4,522
	KASVU	-,086	,031	-,237	-2,804	,006	,864	1,157
	VELK	,001	,001	,173	2,005	,048	,826	1,210

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

TAVARAT & PALVELUT**Taulukko 3A**

Mallin selityssaste

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,233	,200	,243562688

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,233	6,992	5	115	,000

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

Taulukko 3B

Mallin sopivuus

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,074	5	,415	6,992	,000 ^a
	Residual	6,822	115	,059		
	Total	8,896	120			

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF

Taulukko 3C

Muuttujien kertoimet ja merkitsevyys

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,260	,107		-2,435	,016		
HANAOS	,000	,001	,012	,141	,888	,881	1,135
HALKM	,009	,016	,059	,569	,570	,623	1,605
LNKOKO	,049	,013	,427	3,914	,000	,560	1,786
KASVU	-,020	,022	-,083	-,953	,343	,883	1,132
VELK	-,001	,001	-,112	-1,273	,206	,865	1,156

a. Predictors: (Constant), VELK, HALKM, KASVU, HANAOS, LNKOKO

b. Dependent Variable: PROF